

**HUBUNGAN KUALITI PENYELIAAN PENGAJARAN DAN  
PEMBELAJARAN DENGAN KOMITMEN DAN EFIKASI GURU**

**RAFISAH BT OSMAN**

**TESIS YANG DIKEMUKAKAN KEPADA KOLEJ SASTERA DAN SAINS  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA BAGI MEMENUHI KEPERLUAN  
PENGHAJAZAHAN DOKTOR FALSAFAH**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**DISEMBER 2009**



**Kolej Sastera dan Sains**  
(UUM College of Arts and Sciences)  
**Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI**  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**RAFISAH OSMAN**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of)

**PhD**

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**HUBUNGAN KUALITI PENYELIAAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN  
DENGAN KOMITMEN DAN EFIKASI GURU**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **21 Jun 2009.**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:*

**June 21, 2009.**

Pengerusi Viva:  
(Chairman for Viva)

**Prof. Dato' Dr. Abdul Kadir Lebai Din**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar:  
(External Examiner)

**Prof. Dr. Abu Bakar Hj. Hashim**

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam:  
(Internal Examiner)

**Dr. Mohd. Hasani Dali**

Tandatangan  
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia: **Assoc. Prof. Dr. Nurahimah Mohd Yusoff**  
(Name of Supervisor/Supervisors)

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh:

(Date) **June 21, 2009**

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam usaha membentangkan tesis ini dan bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk mendapatkan ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya, atau jika ketiadaannya, Dekan (Penyelidikan dan Inovasi) Kolej Sastera dan Sains Universiti Utara Malaysia, diberikan kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk sama ada secara keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Dimaklumkan juga bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada secara sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan tidak dibenarkan kecuali mendapat kebenaran bertulis. Selain itu, dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia atas kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya ini.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau menggunakan mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada:

**Dekan (Penyelidikan dan Inovasi)  
Kolej Sastera dan Sains  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 UUM Sintok,  
Kedah Darul Aman.**

**In presenting this thesis in full fulfillment of the requirements for the post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may take it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor or, in their absence, by the Dean of Research and Innovation, UUM College of Arts and Sciences. It is understood that any copying or publication or use of the thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and the Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.**

**Request for permission to copy or to make use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed as above.**

## PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah S.W.T atas limpah kurnianya sehingga membolehkan tesis ini disiapkan meskipun terdapat kekangan masa yang begitu menghimpit.

Yang kurik itu kundi,  
Yang merah itu saga.  
Yang cantik itu budi,  
Yang indah itu bahasa.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Profesor Madya Dr. Nurahimah bt. Yusoff selaku penyelia atas komitmen dan kesediaan membantu, membimbing serta mendorong saya dalam menyiapkan tesis ini. Kesungguhannya dapat mengatasi kekurangan yang ada dan meleraikan permasalahan diri yang sering terperangkap antara tanggungjawab terhadap tugas dan iltizam diri. Sesungguhnya, saya amat menghargainya dan hal ini merupakan satu nilai tambah yang tidak dapat dibeli seandainya tidak dipelajari.

Rasa terima kasih saya juga kepada Profsesor Madya Dr. Abdul Malek bin Abdul Karim, semua para pensyarah di Kolej Sastera dan Sains UUM, yang sentiasa ada dan sedia membantu dalam melakukan penambahbaikan bagi tesis ini. Segala pandangan dan tunjuk ajar kalian amat beerti dalam proses menjana ilmu. Jua, al-Fatihah buat allahyarham Profesor Dr. Abdul Rahim bin Saad, dan dipanjatkan doa semoga rohnya sentiasa dirahmati Allah. Tidak ketinggalan, ucapan terima kasih saya kepada semua staf yang turut memudahkan tugas saya.

Seterusnya, ucapan terima kasih dan penghargaan buat Jabatan Pelajaran Negeri Kedah, pengetua-pengetua sekolah kajian dan guru- guru yang sudi memberi kerjasama dalam merealisasikan kajian ini. Insyaallah, dengan kerjasama tuan/puan martabat pendidikan khususnya keprofesionalisme keguruan dapat ditingkatkan dan dapat kita abadikan sebagai sumbang bakti ke arah kecemerlangan pendidikan negara.

Tak terucap rasanya penghargaan dan terima kasih buat warga Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Yan yang sentiasa membantu dari segi masa dan meyokong usaha saya pada peringkat pengajian ini. Semoga usaha ini menjadi satu titik tolak dalam usaha kita menjayakan agenda bangsa, mendaulatkan ilmu ke persadanya. Terima kasih. Shopiah, Shalihah, Lubna dan Noora'ini, sesungguhnya kalianlah guru jua sahabat.

Setitik jadikan laut,  
Sekepal jadikan gunung.  
Alam terbentang jadikan guru.

Rasa terhutang budi dan kasih khusus buat anak-anak didikku di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Yan kerana memahami kekangan diri ini sebagai seorang guru jua pelajar, antara tanggungjawab mengajar dan belajar. Ingin sekali rasanya saya menjadi seorang guru yang terbaik namun dalam masa yang sama ingin jua saya menggapai cita-cita. Ada kalanya kalian adalah guru kepada saya, kita sama-sama belajar dan mengajar juga teman bercerita. Sesungguhnya, murid itu adalah cerminan gurunya, maka harapan saya kalian akan lebih gigih dalam mengejar ilmu kerana kejayaan tidak mengenal batas usia mahupun bangsa. Terima kasih pada kesempatan yang ada. Semoga kalian turut berjaya.

Teristimewa kasih ini, khusus buat ibuku Hajjah Mariam bt. Ali dan kakakku, Rabeah bt. Osman yang sentiasa hadir dalam susah senangku, setia membantu dan berkorban apa-apa sahaja kerana ingin melihat kejayaan diri ini dan amat mengerti perasaan ini. Kejayaan ini adalah khusus buat kalian. Juga, rasa terima kasih buat saudara-saudaraku yang sentiasa memberi sokongan moral dalam usaha menyiapkan tesis ini.. Terima kasih kerana menghargai.

Antara padi dengan semantung,  
Di situ sorak saya suraikan.  
Antara hati dengan jantung,  
Di situ kalian saya tempatkan.

Akhir kalam, terima kasih buat semua. Budi jasa kalian, hanya Allah membalasnya.

## Abstrak

Kementerian Pelajaran Malaysia melalui Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/ 1987 telah menetapkan bahawa amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah adalah tanggungjawab Pengetua. Namun, dalam keadaan tertentu Pengetua dapat mengagihkan tanggungjawab menyelia kepada guru penolong kanan dan penyelia petang. Walaupun pada dasarnya amalan ini dilaksanakan namun kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah sering dipertikaikan. Oleh itu, kajian ini diadakan bagi meneroka hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Dalam masa yang sama pembolehubah penyederhana juga turut digunakan bagi mengenal pasti pengaruh pembolehubah penyederhana dalam menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Sehubungan dengan itu, kajian ini melibatkan semua guru kecuali mereka yang terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di 11 buah sekolah kajian yang dipilih secara rawak. Jumlah sebenar sampel yang digunakan ialah seramai 856 orang guru. Semua data dan maklumat dikumpul melalui satu set soal selidik. Selain itu, data-data juga didapati melalui proses temu bual yang melibatkan sebanyak dua orang guru bagi setiap sekolah. Kaedah temu bual digunakan bagi meningkatkan lagi kesahan dan kebolehpercayaan data. Daripada analisis data, dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan komitmen ( $r = .36, p < .01$ ) dan efikasi ( $r = .41, p < .01$ ) guru. Justeru, dapatan ini menjelaskan bahawa semakin berkualiti sesuatu penyeliaan yang dijalankan, maka tahap komitmen dan efikasi guru juga akan meningkat dan pembolehubah kualiti penyeliaan yang menyumbangkan varian yang terbesar ialah kemahiran interpersonal. Melalui analisis regresi hierarki ke atas pembolehubah penyederhana, didapati juga terdapat beberapa pembolehubah penyederhana seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan persepsi guru berpengaruh dalam menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru. Kesimpulannya, dalam usaha memartabatkan bidang pendidikan dan profesyen keguruan khususnya, aspek kualiti dalam penyeliaan pengajaran tidak boleh diabaikan kerana dapatan kajian membuktikan bahawa pembolehubah ini mempunyai hubungan dengan komitmen dan efikasi guru, yang merupakan pemangkin kepada keberkesanan sesebuah sekolah.

## **Abstract**

The Ministry of Education in the Professional Circular Number 3 Year 1987, has ruled out that supervision and monitoring of classroom teaching and learning is on principal shoulder. However, under some circumstances, principal can empower their senior assistants to carry out the task. Although it seems that the practice this practice has been carried out, yet the supervision quality is still a big issue and kept questioned. Hence this research is aimed at exploring the relationship between supervision quality of classroom teaching and learning and teachers' commitment and efficacy. At the same time, moderators are used to identify the influence they have brought about in moderating the relationship between supervision quality with teachers' commitment and efficacy. The correlational study employed statistical random sampling involving a total of 856 respondents from selected 11 secondary school in Kedah. Exclusion is only given to teachers who are directly involved in the supervision process. All the data and information accumulated from a set of questionnaires. Apart from that, data was also obtained through interviews with two teachers from each school. Interviews is significant to uphold data validity and reliability. From data analysis, the findings show that there is a significant relationship between supervision quality and teachers' commitment ( $r = .36, p < .01$ ) and efficacy ( $r = .41, p < .01$ ). Therefore the findings explain that the higher the quality of supervision, the higher the commitment and efficacy of teachers, and the supervision quality variable that has contributed the biggest variant is interpersonal skill. In the hierarchical analysis on the moderators, it was found out that moderators such as job satisfaction, organisation commitment and teachers' perception had contributed their parts in moderating the relationship between supervision quality and teachers' commitment and efficacy. In conclusion, in order to put education and learning profession at a prestigious height, teaching and learning supervision quality cannot be overlooked since there are research findings that show moderators and teachers' commitment and efficacy are closely related, thus contributing to school efficiency.

## **KANDUNGAN**

KEBENARAN MENGGUNA	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xviii

## **BAB I: LATAR BELAKANG**

Pendahuluan	1
Pernyataan Masalah	4
Objektif kajian	10
Objektif umum	11
Objektif khusus	11
Persoalan Kajian	11
Hipotesis	13
Signifikan Kajian	15
Andaian kajian	18
Batasan Kajian	19
Definisi Operasional	20
Kualiti penyeliaan	20



Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran	23
Penyeliaan Pembangunan ( <i>Developmental Supervision</i> )	25
Penyeliaan Klinikal	27
Komitmen	28
Efikasi	30
Pengetua	31
Kerangka Teoritikal	39
Kesimpulan	45

## **BAB II: SOROTAN KARYA**

Pendahuluan	46
Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran	47
Kualiti Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran	54
Keberkesanan Penyeliaan	59
Penyeliaan Klinikal	62
Bentuk dan Amalan Penyeliaan	67
Persepsi Guru Terhadap Penyeliaan	73
Komitmen Guru	77
Hubungan antara Penyeliaan dengan Komitmen	79
Efikasi Guru	84
Hubungan antara Penyeliaan dengan Efikasi	87
Hubungan antara Komitmen dengan Efikasi	89
Pengaruh Pembolehubah Penyederhana	91
Kesimpulan	98

### **BAB III: METODOLOGI KAJIAN**

Pendahuluan	100
Reka bentuk kajian	101
Kerangka konseptual	103
Kaedah Kajian	108
Soal selidik	110
Temu bual	111
Instrumen Kajian	114
Maklumat am	114
Persepsi guru terhadap penyeliaan	115
Kualiti penyeliaan	116
Komitmen guru	119
Efikasi guru	120
Pengaruh luaran	121
Komitmen terhadap organisasi	121
Kepuasan kerja	122
Rakan sejawat	123
Kesahan dan Kebolehpercayaan	125
Kesahan kandungan	126
Kesahan kriteria	126
Kesahan gagasan (konstruk)	127
Kebolehpercayaan data kualitatif	133
Kajian Rintis	137
Kawasan Kajian	140
Persampelan	141
Prosedur Pengumpulan Data	143
Analisis Data	145
Kesimpulan	150

#### **BAB IV: DAPATAN KAJIAN**

Pendahuluan	151
Latar belakang responden	151
Soalan 1	154
Soalan 2	174
Soalan 3	162
Soalan 4	193
Soalan 5	193
Soalan 6	209
Soalan 7	210
Hipotesis Nol 1	219
Hipotesis Nol 2	220
Hipotesis Nol 3	221
Hipotesis Nol 4	222
Hipotesis Nol 5	223
Hipotesis Nol 6	224
Hipotesis Nol 7	225
Hipotesis Nol 8	226
Hipotesis Nol 9	228
Hipotesis Nol 10	230
Hipotesis Nol 11	232
Hipotesis Nol 12	234
Hipotesis Nol 13	236
Hipotesis Nol 14	238
Hipotesis Nol 15	240
Hipotesis Nol 16	242
Hipotesis Nol 17	244
Refleksi data kualitatif	246
Kesimpulan	242

## **BAB V: RINGKASAN, KESIMPULAN, PERBINCANGAN, DAN IMPLIKASI**

Ringkasan	253
Pendahuluan	253
Masalah Kajian	254
Metodologi	256
Profil sampel	258
Bentuk dan amalan penyeliaan	259
Kesimpulan	273
Perbincangan	275
Bentuk dan amalan penyeliaan	275
Hubungan antara faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal	284
Hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru	289
Hubungan antara komitmen dan efikasi guru	296
Pengaruh pembolehubah penyederhana	297
Implikasi Kajian	305
Implikasi kepada teori	305
Implikasi kepada amalan penyeliaan	310
Implikasi kepada penyelia	311
Implikasi kepada guru	314
Implikasi kepada organisasi	316
Implikasi kepada kerjaya	318
Cadangan	319
Implikasi untuk Kajian Selanjutnya	323
Kesimpulan	325

Bibliografi	326
LAMPIRAN A : Soal Selidik	346
LAMPIRAN B: Soalan Temu Bual	359
LAMPIRAN C: Surat Akuan Menjalankan Temu Bual	366
LAMPIRAN D: Transkripsi Temu Bual	367
LAMPIRAN E: Keputusan Ujian KMO Persepsi Guru	368
LAMPIRAN F: Keputusan Ujian KMO Kualiti Penyeliaan	369
LAMPIRAN G: Keputusan Ujian KMO Komitmen Guru	370
LAMPIRAN H: Keputusan Ujian KMO Efikasi Guru	371
LAMPIRAN I: Keputusan Ujian KMO Pengaruh Luaran	372
LAMPIRAN J: Keputusan Ujian KMO Komitmen Terhadap Organisasi	373
LAMPIRAN K: Keputusan Ujian KMO Kepuasan Kerja	374
LAMPIRAN L: Keputusan Ujian KMO Rakan Sejawat	373
LAMPIRAN M: Surat Kebenaran EPRD	374
LAMPIRAN N: Surat Kebenaran JPN Kedah	376
LAMPIRAN O: Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987	377
LAMPIRAN P: Instrumen Pencerapan	381
LAMPIRAN Q: Instrumen Rujukan	382
LAMPIRAN R: Contoh Jadual Pencerapan	384

## **Senarai Jadual**

Jadual 3.1	Skala Likert	111
Jadual 3.2	Item Persepsi Guru terhadap Penyeliaan	116
Jadual 3.3	Item Pengetahuan	117
Jadual 3.4	Item Kemahiran Interpersonal	118
Jadual 3.5	Item Kemahiran Teknikal	119
Jadual 3.6	Item Komitmen Guru	120
Jadual 3.7	Item Efikasi Guru	121
Jadual 3.8	Item Pengaruh Luaran	121
Jadual 3.9	Item Komitmen terhadap Organisasi	122
Jadual 3.10	Item Kepuasan Kerja	123
Jadual 3.11	Item Rakan Sejawat	123
Jadual 3.12	Spesifikasi Bahagian Instrumen Kajian	124
Jadual 3.13	Kesahan Konstruk menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman Item	128
Jadual 3.14	Analisis Kebolehpercayaan	132
Jadual 3.15	Pelaksanaan Kajian Rintis	138
Jadual 3.16	Keputusan Dapatan Kajian Rintis	140
Jadual 3.17	Populasi dan Sampel bagi Sekolah dan Guru	143
Jadual 3.18	Analisis Statistik	146
Jadual 3.19	Kekuatan Korelasi	148
Jadual 4.1	Bilangan Responden mengikut Jantina	152
Jadual 4.2	Umur	153

Jadual 4.3	Pengalaman Mengajar	153
Jadual 4.4	Pencerap	155
Jadual 4.5	Kepuasan Hati terhadap Penyeliaan	155
Jadual 4.6	Skor Min bagi Kepuasan Hati terhadap Penyeliaan	156
Jadual 4.7	Penyeliaan Formal	157
Jadual 4.8	Penyeliaan Guru Belum Sah Jawatan	159
Jadual 4.9	Guru Telah Sah dalam Jawatan	159
Jadual 4.10	Penyeliaan Guru Bermasalah	160
Jadual 4.11	Peruntukan Masa untuk Penyeliaan Formal	161
Jadual 4.12	Skor Min bagi Pembolehubah Bebas	163
Jadual 4.13	Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal, dan Kemahiran Teknikal	164
Jadual 4.14	Respon terhadap Elemen Pengetahuan	165
Jadual 4.15	Respon terhadap Kemahiran Interpersonal	167
Jadual 4.16	Respon terhadap Elemen Kemahiran Teknikal	168
Jadual 4.17	Skor Min Persepsi Guru terhadap Proses Penyeliaan	175
Jadual 4.18	Respon bagi Item Persepsi terhadap Proses Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran	176
Jadual 4.19	Skor Min Bagi Kualiti Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran	191
Jadual 4.20	Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal, dan Kemahiran Teknikal	192
Jadual 4.21	Skor Min bagi Pembolehubah Bersandar	193
Jadual 4.22	Respon bagi Item Komitmen Guru terhadap Pengajaran	194
Jadual 4.23	Respon bagi Item Efikasi Guru	199

Jadual 4.24	Hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan komitmen dan efikasi guru	204
Jadual 4.25	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal dengan Komitmen Guru	204
Jadual 4.26	Ringkasan Ujian Analisis Regresi Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal dengan Efikasi Guru	205
Jadual 4.27	Hubungan antara Efikasi dan Komitmen Guru	209
Jadual 4.28	Skor Min bagi Pembolehubah Penyederhana.	210
Jadual 4.29	Respon terhadap Item Keyakinan terhadap Rakan Sejawat	211
Jadual 4.30	Respon terhadap Item Kepuasan Kerja	212
Jadual 4.31	Respon terhadap Item Pengaruh Luaran	213
Jadual 4.32	Respon terhadap Item Komitmen Terhadap Organisasi	214
Jadual 4.33	Hubungan Rakan Sejawat, Kepuasan Kerja, Pengaruh Luaran dan Komitmen terhadap Organisasi dengan Kualiti Penyeliaan	215
Jadual 4.34	Hubungan Rakan Sejawat, Kepuasan Kerja, Pengaruh Luaran dan Komitmen terhadap Organisasi dengan Komitmen Guru	216
Jadual 4.35	Hubungan Rakan Sejawat, Kepuasan Kerja, Pengaruh Luaran dan Komitmen terhadap Organisasi dengan Efikasi Guru	217
Jadual 4.36	Keputusan Analisis Regresis Hirarki Pembolehubah Penyederhana bagi Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen dan Efikasi Guru	218
Jadual 4.37	Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Pengetahuan dan Kemahiran Interpersonal	219
Jadual 4.38	Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Pengetahuan dan Kemahiran Teknikal	220
Jadual 4.39	Skor Min dan Koefisien Korelasi bagi Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal	221



Jadual 4.40	Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Kualiti Penyeliaan dan Komitmen Guru	222
Jadual 4.41	Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Kualiti Penyeliaan dan Efikasi Guru	223
Jadual 4.42	Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Komitmen Guru dan Efikasi Guru	224
Jadual 4.43	Skor Min dan Ujian Anova untuk Komitmen Guru dan Efikasi Guru	225
Jadual 4.44	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Rakan Sejawat sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru	227
Jadual 4.45	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Rakan Sekerja sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru	229
Jadual 4.46	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru	231
Jadual 4.47	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru	233
Jadual 4.48	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Pengaruh Luaran sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru	235
Jadual 4.49	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Pengaruh Luaran sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru	237
Jadual 4.50	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Komitmen terhadap Organisasi sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru	239
Jadual 4.51	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Komitmen terhadap Organisasi sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru	241

Jadual 4.52	Keputusan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Persepsi Guru sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen	243
Jadual 4.53	Ringkasan Ujian Analisis Regresi Hirarki Menggunakan Persepsi Guru sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi	245

## **Senarai Rajah**

Rajah 1.1	Dimensi Elemen Kualiti Penyeliaan	21
Rajah 1.2	Kontinum Tahap Komitmen	26
Rajah 1.3	Model Penyeliaan untuk Sekolah Maju	39
Rajah 1.4	Model Perkaitan antara Efikasi, Agensi Organisasi dan Penyeliaan	41
Rajah 1.5	Model Pusingan Efikasi Guru	43
Rajah 2.1	Tetingkap Johari	65
Rajah 3.1	Reka Bentuk Kajian Kaedah Campuran	102
Rajah 3.2	Jangkaan Akhir Hasil Penyeliaan	104
Rajah 3.3	Kerangka Hubungan Penyeliaan dengan Komitmen dan Efikasi Guru	105
Rajah 3.4	Kerangka Konseptual Kajian	108

# BAB I

## LATAR BELAKANG

### Pendahuluan

*“Hasrat kita adalah untuk memastikan bukan sahaja kita dapat melahirkan guru yang berkualiti, tetapi lebih jauh daripada itu, iaitu untuk memastikan mereka yang berkualiti ini kekal di dalam sistem pendidikan negara dan kekal berkualiti di sepanjang tempoh perkhidmatan mereka.”*

*(YB Dato' Sri Hishammuddin Tun Hussein, Perutusan Tahun Baru 2006)*

Pendidikan merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai misi nasional dan guru memainkan peranan penting bagi memastikan kejayaan ini. Justeru, guru perlu memahami, memberi komitmen dan mempunyai iltizam yang tinggi dalam melaksanakan inisiatif dan pendekatan baru ke arah usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Peredaran masa membawa perubahan dan cabaran terhadap profesion keguruan termasuk pengubahsuaian fungsi dan peranan guru. Peranan guru sebagai sumber utama pengetahuan kepada pelajar telah bertukar kepada guru sebagai pemudah cara dalam pengajaran dan pembelajaran, agen perubahan dan sumber inspirasi kepada pelajar. Guru harus kreatif dan inovatif untuk menjadikan sistem penyampaian pengajaran dan pembelajaran menjadi efektif, menarik dan menyeronokkan (Kementerian Pelajaran, 2006, p. 106).

Dalam usaha merealisasikan wawasan negara, guru perlu bergerak pantas dan dinamik menghadapi cabaran pendidikan dunia baru bagi meletakkan status pendidikan negara bertaraf dunia pertama. Cabaran ini perlu digalas bersama oleh semua pihak kerana ekonomi dunia tanpa sempadan memerlukan pekerja yang berpengetahuan dan berdisiplin serta mempunyai komitmen yang tinggi (Dato Seri Abdullah Ahmad Badawi, 2004). Sehubungan dengan ini, mantan Perdana Menteri, Tun Dr. Mahathir Mohammad (2003) menegaskan bahawa sejarah membuktikan bahawa budaya ilmu adalah pemangkin kepada kemajuan sesuatu bangsa dan untuk mencapai kegemilangannya, rakyat perlu menghayati budaya ilmu yang bermula dari sekolah. Dalam konteks ini, guru adalah penggerak di barisan hadapan bagi menyemarakkan budaya dan kecemerlangan ilmu. Lantas, penekanan aspek kualiti dalam bidang pendidikan merupakan suatu langkah yang tepat untuk memenuhi keperluan semasa khususnya dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Bagi mewujudkan organisasi yang cemerlang, budaya positif perlu diterapkan kepada setiap warga organisasi, iaitu bersikap lebih peka dan sensitif terhadap masalah dan harapan pelanggan (Norhazlin, 2004) kerana sesungguhnya, kejayaan agenda pembangunan modal insan amat bergantung kepada kualiti sistem pendidikan negara.

Para sarjana membuktikan bahawa guru merupakan faktor utama yang menyumbang ke arah kejayaan pelajar. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru yang berkemahiran mendorong ke arah pencapaian murid yang lebih baik (Ebmeier, 2003; Goddard, Hoy & Hoy, 2000; Stronge & Trucker, 2000.). Pencapaian murid dipengaruhi oleh amalan pengajaran dan komitmen guru (Joffres & Haughey, 2001; Kushman, 1992; Rosenholtz, 1989). Oleh itu, pihak sekolah perlu bersifat proaktif, sama ada mengenal

pasti program-program baru yang dapat dilaksanakan, menawarkan strategi-strategi yang berbeza bagi membolehkan amalan pengajaran biasa menjadi lebih efektif, atau memberi tumpuan untuk melakukan penambahbaikan ke atas sebarang amalan dan polisi yang sedia digunakan bagi menjana peningkatan pengajaran guru (Astor, 2005; Ebmeir, 2003).

Peningkatan kualiti dalam proses pengajaran dan pembelajaran dapat diserlahkan melalui proses penyeliaan dan penyeliaan kurikulum di bilik darjah kerana keberkesanannya dapat membantu guru meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (Ellet & Tedlie, 2003; Danielson & McGreal, 2000). Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merangkumi komponen-komponen seperti perkembangan profesional, kaedah pengajaran, komuniti pembelajaran, dan penilaian guru. Menurut Glatthorn (1990), penyeliaan adalah suatu proses memudahkan perkembangan profesional seseorang guru, terutamanya dengan memberikan maklum balas mengenai pengajaran di bilik darjah dan membantu guru supaya menggunakan maklum balas itu untuk meningkatkan lagi keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Sehubungan dengan itu, Kementerian Pelajaran Malaysia (1987) melalui Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 telah mewajibkan semua pengetua/guru besar menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah secara sistematik dengan mematuhi setiap prinsip pelaksanaan yang telah digariskan. Di peringkat negeri pula, Jabatan Pelajaran Negeri Kedah pula telah memperkenalkan Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti dan dilaksanakan mulai tahun 2001 di bawah tanggungjawab Sektor Pengurusan Akademik (2001). Matlamat Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti ialah mewujudkan kecemerlangan akademik di sekolah dalam aspek

perancangan pengajaran dan pembelajaran, proses pengajaran dan pembelajaran, prestasi pelajar dan pengurusan bilik darjah.

Kesimpulannya, dalam memenuhi aspirasi pendidikan negara, proses penyeliaan haruslah berkualiti serta bersifat telus supaya segala kekusutan dapat dileraikan dan kecemerlangan dapat dijana. Pengetua atau sesiapa sahaja yang berperanan sebagai penyelia perlu mempersiapkan diri sepenuhnya dengan ilmu kepenyeliaan agar satu paradigma baru tentang kepenyeliaan dapat dibentuk.

### **Pernyataan Masalah**

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 merupakan arahan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah oleh pengetua sekolah dan diperingatkan bahawa penyeliaan pengajaran di bilik darjah merupakan satu tugas yang penting. Rasional perlunya penyeliaan itu dijalankan kerana pelaksanaan kurikulum adalah unsur teras fungsi institusi persekolahan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1987). Oleh itu, perhatian yang lebih hendaklah diberikan kepada penyeliaan pengajaran dan pembelajaran kerana amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merupakan tugas penting yang perlu dititikberatkan. Tambahan pula, penyeliaan adalah satu aspek terpenting dalam pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Tanggungjawabnya terpikul pada bahu pengetua sebagai pemimpin profesionalisme di sekolah.

Melalui Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 juga, tujuan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran telah digariskan dengan jelas. Antaranya ialah penyeliaan pengajaran dan pembelajaran berfungsi untuk mempertingkatkan daya profesionalisme

pengetua dan guru-guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran dan pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara. Selain itu, proses penyeliaan dapat dijadikan medan perkongsian pengetahuan dan pengalaman bagi meluaskan sumber maklumat kepada pengetua untuk memperbaiki proses pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya. Sumber maklumat ini juga boleh digunakan oleh pengetua sebagai asas untuk menilai seseorang guru bagi tujuan tertentu. Namun demikian, pengetua selaku peneraju penyeliaan pengajaran dan pembelajaran telah dibebani oleh tugas pengurusan dan pentadbiran yang terlalu banyak (Ruhani, 2005; Holland & Adams, 2002) sehinggakan tugas penyeliaan pengajaran dan pembelajaran tidak dapat disempurnakan.

Masalah ini diburukkan lagi dengan adanya dapatan kajian lampau yang membuktikan masih terdapat guru yang berpersepsi negatif terhadap amalan penyeliaan yang telah dilalui (Abdul Razak, 2005; Ruhani, 2005; Abdul Rahman, 2004; Nik Anuay, 2000). Secara keseluruhannya persepsi guru terhadap amalan penyeliaan ataupun pencerapan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah berada pada tahap sederhana (Tang, 2007; Rafisah, 2000; Foo & Tang, 2000;) meskipun Kementerian Pelajaran Malaysia telah menegaskan bahawa pemantauan, penilaian dan penambahbaikan akan terus menjadi elemen yang akan ditekankan dalam kitaran perancangan bagi memajukan sistem pendidikan negara kerana bidang pendidikan berhadapan dengan masa depan mencabar yang memerlukan perancangan rapi, sistematik dan holistik. Maka, amatlah wajar usaha kolaboratif dalam kalangan warga pendidik serta semua pihak yang berkepentingan dapat digembleng demi meletakbetulkan (*reposition*) dan merekayasa (*reengineer*) sistem pendidikan kita supaya berkualiti dan berjaya melahirkan modal



insan mengikut acuan kita sendiri (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006, p. 4). Persoalannya, mengapakah masih wujud senario yang sebegini sedangkan telah terbukti bahawa aktiviti penyeliaan dapat memupuk, memelihara dan memperkukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara pengetua dengan guru, guru dengan guru, dan antara guru dengan murid di samping membantu guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan untuk membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2004; Sullivan & Glanz, 2000)?

Dalam menangani permasalahan ini, Jabatan Pelajaran Negeri Kedah (2005) telah melancarkan Program Lima Bintang yang bertujuan memperkasa pendidikan murid di samping merealisasikan fungsi pencerapan di bilik darjah oleh pentadbir sekolah. Indikator bagi kecemerlangan kurikulum di sesebuah sekolah adalah berasaskan pelaksanaan pencerapan pengajaran dan pembelajaran guru di bilik darjah yang sistematik serta mengikut piawaian yang telah ditetapkan. Instrumen yang diguna pakai adalah berdasarkan ketetapan yang telah digariskan dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir Sekolah (2003). Namun, kebelakangan ini terdengar dakwaan yang menyatakan bahawa pencerapan pengajaran yang berlaku di sekolah hanya sekadar memenuhi tuntutan birokrasi seperti melengkapkan sistem fail sahaja (Ayob Jantan, 2004). Justeru, kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah dapat dipertikaikan.

Meskipun terdapat arahan yang jelas tentang pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran tetapi yang ada itu hanyalah sebagai panduan sahaja. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 tidak pula menjelaskan model-model penyeliaan yang perlu diguna pakai dalam konteks penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah ataupun

menggariskan langkah-langkah penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang sesuai untuk dijadikan contoh. Hal ini telah menimbulkan satu permasalahan kepada pengetua dalam menentukan model penyeliaan yang sesuai untuk sesebuah sekolah, dan juga setiap kategori guru kerana secara amnya, guru adalah profesional pada tahap perkembangan yang berbeza serta memerlukan pendekatan penyeliaan yang berbeza (Glickman et al., 2004). Maka adalah penting bagi seseorang guru itu dinilai dengan betul, berkesan dan adil bagi menentukan keperluan serta meningkatkan kemahiran mereka. Namun, masa dan amalan telah membuahkan banyak definisi tentang penyeliaan (Sullivan & Glanz, 2000) dan apakah pengetua selaku penyelia telah melengkapi diri dengan ilmu kepenyeliaan yang terkini?

Menurut Sharifah Mohd Gany (2001), pencerap yang terlibat dalam pencerapan pengajaran di bilik darjah adalah terdiri daripada guru-guru yang memegang jawatan pentadbiran kurikulum di sekolah. Mereka menerima latihan kemahiran pentadbiran tetapi tidak dilatih sebagai pencerap pengajaran di bilik darjah. Dapatan Sharifah Mohd Gany juga menunjukkan guru tidak begitu berkeyakinan terhadap kompetensi pencerap yang dianggap sebagai pakar rujuk apabila mereka menghadapi masalah dalam pembelajaran. Keadaan sedemikian dapat mempengaruhi persepsi guru terhadap keperluan dan kepentingan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Walaupun para sarjana berpandangan bahawa penyeliaan dapat menggalakkan kepada peningkatan mutu pengajaran dan kemahiran membuat keputusan dalam kalangan guru, namun kebanyakan pengetua masih mengamalkan bentuk penyeliaan yang cenderung kepada tujuan penilaian (Holland & Garman, 2001; Sullivan & Glanz, 2000). Vaughn (2005) menegaskan bahawa bukan semua pengetua adalah penyelia yang baik,

dan kekurangan nilai penyeliaan yang positif akan mengecewakan guru. Natijahnya, kekurangan pengalaman yang positif akan mempengaruhi keinginan dan keupayaan guru untuk melakukan penambakan dalam pengajaran, dan secara langsung akan menjadi faktor penghalang kepada kejayaan murid (Zepeda, 2002; Ebmeier & Nicklaus, 1999).

Maka, dalam usaha meningkatkan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran, guru yakni sebagai tenaga kerja profesional perlulah dilayan secara profesional, dan persoalannya adakah hak guru itu telah dipenuhi? Adakah proses penyeliaan yang dijalankan itu berkualiti mengikut garis panduan yang telah ditetapkan dan berupaya meningkatkan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran? Jelasnya, penyeliaan berkualiti mestilah berteraskan dan mencapai standard ukuran kualiti yang telah ditetapkan kerana sering kali kecemerlangan itu diukur berasaskan pencapaian prestasi akademik pelajar. Hal ini akan menjadi dilema kepada guru khususnya guru-guru yang mengajar murid yang lemah.

Kajian-kajian lampau membuktikan terdapat guru yang tidak pernah diselia (Abd Razak, 2005). Hal ini disebabkan amalan penyeliaan yang dilakukan secara sambil lewa oleh pengetua atau wakilnya serta disalahtafsirkan fungsinya. Adakah tujuan penyeliaan itu sebagai agenda untuk membimbing guru dalam meningkatkan prestasi pengajaran atau sebagai alat penilaian prestasi tahunan bagi tujuan kenaikan gaji atau pangkat? Penyeliaan yang lebih telus sifatnya, berpandukan prosedur penyeliaan sebenar yang menekankan kepada tiga perkara utama, iaitu perbincangan prapemerhatian, pemerhatian sebenar, dan perbincangan pasca penyeliaan. Persoalannya, apakah amalan ini dilaksanakan di sekolah?

Menurut Murphy (2004), atribut kualiti penyeliaan tidak dapat diukur dan sukar untuk ditafsirkan. Oleh itu, Kam (1997) mencadangkan kualiti penyeliaan itu ialah apabila proses penyeliaan yang diguna pakai dapat memenuhi tuntutan keperluan asas mereka yang diselia kerana tiada ada faktor khusus yang dapat ditentukan sebagai amalan penyeliaan yang terbaik (Murphy, 2004; Kam, 1997). Namun, di Malaysia satu standard kualiti yang khusus telah diguna pakai, iaitu Standard Kualiti Pendidikan Malaysia oleh Jemaah Nazir Sekolah dalam usaha melakukan penarafan terhadap sesebuah sekolah dan persoalannya piawaian ini masih belum mampu mencerna objektif penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang sebenarnya kerana daripada kajian-kajian lampau, dapatan menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara antara prestasi pelajar, komitmen serta efikasi guru (Abdull Sukor, 2003, Zahari, 2002).

Hingga kini, masih terdapat perbezaan yang ketara dalam komitmen serta efikasi guru walaupun menggunakan standard dan tatacara penyeliaan yang sama. Maka, dalam usaha mencari pendekatan yang berkesan dalam proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran serta meningkatkan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran satu perubahan perlu dilakukan, iaitu guru-guru perlu dicerap dan dinilai mengikut prosedur yang betul bagi memperoleh maklumat sebenar yang dapat digunakan sebagai pemangkin ke arah perubahan yang diperlukan.

Di pihak lain, Alfonso dan Firth menyatakan “kekurangan kajian dan tiada persetujuan dalam definisi dan tujuan penyeliaan pendidikan yang berterusan ... telah menyumbang kepada kelemahan penyediaan program-program untuk penyelia-penyelia pengajaran” (1990, p. 188). Sehubungan dengan itu, pengkaji merasakan perlu masalah dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran diberi perhatian dan ditinjau

dari sudut yang berbeza. Oleh itu, adalah diharapkan agar kajian ini dapat membuka satu dimensi baru dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah supaya taraf pendidikan negara dapat ditingkatkan serta isu keprofesionalisme perguruan tidak dipertikaikan lagi.

Kesimpulannya, melalui kajian ini diharapkan agar satu mekanisme yang mampan dapat dibentuk dalam usaha melakukan penambahbaikan terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Bagi menjadikan sistem pendidikan kita sebagai yang terbaik dan dapat dikecapi oleh semua warga Malaysia maka fokus utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru yang merupakan tonggak ke arah peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran.

### **Objektif kajian**

Dalam konteks masalah yang dinyatakan, kajian ini dilakukan bagi mencapai objektif-objektif berikut:

### **Objektif umum**

Secara umumnya, kajian ini cuba menjelaskan hubungan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti dalam meningkatkan komitmen dan efikasi guru di sekolah-sekolah kajian berasaskan kepada pembolehubah-pembolehubah terpilih.

### **Objektif khusus**

1. Mengenal pasti bentuk dan amalan penyeliaan yang dilaksanakan di sekolah kajian.
2. Mengenal pasti hubungan antara elemen pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.
3. Mengenal pasti persepsi guru terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.
4. Mengenal pasti hubungan kualiti penyeliaan dengan persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran
5. Menerangkan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru.
6. Mengenal pasti hubungan antara efikasi guru dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

7. Mengenal pasti peranan rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru berperanan sebagai pembolehubah penyederhana antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru.

### **Soalan Kajian**

Penyelidikan ini cuba mencari jawapan kepada soalan-soalan berikut:

1. Apakah bentuk dan amalan penyeliaan yang dilaksanakan di sekolah kajian ?
2. Adakah terdapat hubungan antara elemen pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran?
3. Apakah persepsi guru terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran?
4. Apakah kualiti penyeliaan mempengaruhi persepsi guru terhadap penyeliaan?
5. Adakah terdapat hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru?
6. Adakah terdapat hubungan antara efikasi guru dengan komitmen guru terhadap pengajaran?
7. Apakah rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru berperanan sebagai pembolehubah penyederhana antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru?

## Hipotesis

Hipotesis nol berikut dikemukakan untuk diuji pada aras atau kurang daripada .05 ( $p < .05$ ).

$H_0 1$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran interpersonal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

$H_0 2$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

$H_0 3$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen kemahiran interpersonal dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

$H_0 4$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

$H_0 5$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru.

$H_0 6$ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen guru terhadap pengajaran dengan efikasi guru.

$H_0 7$ : Tidak ada perbezaan yang signifikan antara hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru.



- $H_0$  8: Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.
- $H_0$  9: Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.
- $H_0$  10: Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.
- $H_0$  11: Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.
- $H_0$  12: Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.
- $H_0$  13: Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.
- $H_0$  14: Komitmen terhadap organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.
- $H_0$  15: Komitmen terhadap organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.
- $H_0$  16: Persepsi positif guru terhadap penyeliaan tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.
- $H_0$  17: Persepsi positif guru terhadap penyeliaan tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

### **Signifikan Kajian**

Pendekatan 'satu saiz untuk semua' tidak lagi sesuai dalam usaha meningkatkan pendidikan bertaraf dunia. Segala kemelut dan cabaran yang terdapat sistem pendidikan perlu ditangani segera agar kecemerlangan dapat dilestarikan. Oleh itu, satu anjakan yang besar perlu dilakukan dalam pola pengurusan pengajaran khususnya dari aspek kepenyeliaan agar keperluan dan kemenjadian guru dapat dipertingkatkan. Justeru, kajian ini yang cuba mengenal pasti hubungan kualiti penyeliaan proses pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru adalah sangat penting dan dapat dijadikan sebagai titik tolak untuk menyelami permasalahan yang wujud dalam amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Sehubungan dengan itu, adalah diharapkan juga bahawa dapatan kajian ini akan dapat memberi maklumat tentang kualiti proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah. Oleh itu, pihak yang terlibat khususnya Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah, Jemaah Nazir Sekolah, dan pengetua sendiri dapat memanfaatkannya bagi mengatasi kekurangan dan kelemahan dalam amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sedia ada. Langkah-langkah yang efektif dapat direncanakan dan disusun sejajar dengan keperluan untuk meningkatkan komitmen dan efikasi guru serta kemenjadian murid khususnya.

Selain itu, dapatan kajian ini juga dapat dijadikan landasan kepada pihak pembuat dasar dan pentadbir sekolah bagi membantu memilih serta mengaplikasikan model serta bentuk penyeliaan yang bersesuaian dalam usaha meningkatkan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Dengan ini, harapan kerajaan agar dapat meningkatkan kualiti pengajaran guru serta mengekalkan guru dalam sesebuah organisasi dapat

direalisasikan apabila guru dapat menerima konsep amalan penyeliaan pengajaran itu bertujuan untuk membantu, bukannya mencari kesalahan.

Di samping itu, guru adalah aset penting dalam usaha melonjakkan sistem pendidikan ke tahap yang tinggi. Guru yang mempunyai tahap efikasi diri yang tinggi akan mampu menyampaikan isi pelajaran dengan baik dan berkesan manakala, guru yang berkomitmen tinggi akan memberikan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi sekolah. Kedua-dua elemen ini adalah penting kerana kajian lampau (Glickman et al., 2004; Ebmeier, 2003; Danielson & McGreal, 2000) membuktikan bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dengan efikasi guru. Oleh itu, berasaskan dapatan kajian ini adalah diharapkan agar pihak yang terlibat tidak mengabaikan aspek komitmen dan efikasi guru semasa menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam merangka hala tuju sekolah yang selama ini lebih berfokuskan kemenjadian murid daripada profesionalisme guru.

Selain itu, salah satu isu dalam sistem pendidikan ialah kepimpinan sekolah tidak dapat berfungsi sepenuhnya sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang berkesan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006, p.28) dan salah satu elemen penting dalam kepimpinan pengajaran ialah kriteria penyeliaan pengajaran. Maka dapatan kajian yang diperoleh dapat dijadikan panduan untuk merancang latihan kepimpinan pengajaran bagi memantapkan kepimpinan pengetua. Ilmu kepenyeliaan dan kepentingan pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran perlu diterapkan tidak hanya kepada pengetua sahaja justeru juga perlu disebarluaskan kepada kakitangan pengurusan yang lain seperti penolong kanan, guru

kanan mata pelajaran dan sebagainya. Dengan ini, diharapkan amalan penyeliaan sebagai tugas *ad hoc* dapat diatasi.

Seterusnya, dalam konteks peluasan ilmu, adalah diharapkan dapatan kajian ini dapat membuka satu dimensi baru dalam arena penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Dapatan kajian membuktikan prasyarat yang telah ditetapkan oleh Glickman et al. (2004), dalam Model Penyeliaan Pembangunan (*Developmental supervision*), iaitu elemen pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal dapat dijadikan sebagai penanda aras dalam menentukan satu standard kualiti yang boleh diterima pakai dalam proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.

Oleh itu, penyelidikan ini penting kepada pembuat dasar dan semua yang terlibat dalam bidang kepenyeliaan untuk menstrukturkan semula amalan penyeliaan yang lebih berfokus kepada peningkatan pencapaian murid. Hanya dengan penyeliaan yang berkualiti, komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru dapat dicapai. Rasionalnya, pencapaian murid tidak dapat ditingkatkan tanpa adanya tahap komitmen dan efikasi guru yang tinggi. Sehubungan dengan itu, adalah diharapkan gagasan yang cadangkan dalam kajian ini dapat menjadi pemangkin ke arah amalan penyeliaan pengajaran yang lebih berkualiti serta dapat mengubah persepsi negatif guru terhadap proses penyeliaan.

Kesimpulannya, adalah diharapkan dapatan kajian ini dapat dimanfaatkan oleh semua pihak dalam usaha memartabatkan profesion keguruan dengan meningkatkan kualiti guru, kerjaya guru dan kebajikan guru agar profesion keguruan dihormati dan

dipandang tinggi sesuai dengan amanah yang dipikul dalam pembinaan generasi masa hadapan negara (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006, p. 106).

### **Andaian kajian**

Terdapat beberapa andaian yang dibuat berdasarkan kajian ini. Antara andaianya ialah semua responden yang terlibat dalam kajian ini telah menjawab soalan dalam soal selidik yang dikemukakan dengan tepat dan jujur. Andaian ini dibina berasaskan penglibatan responden adalah secara sukarela sama ada bagi melengkapkan soal selidik dan juga temu bual. Oleh itu, segala maklumat dan pandangan yang diberi dapat diterima untuk kegunaan kajian.

Selain itu, guru-guru merupakan golongan yang tepat bagi memberi pandangan tentang proses penyeliaan yang telah mereka lalui kerana adalah dijangkakan bahawa pemantauan yang berkualiti akan dapat meningkatkan prestasi pengajaran guru di bilik darjah. Oleh itu, guru-guru adalah golongan yang terbaik bagi mengumpul maklumat tentang kualiti penyeliaan, komitmen dan efikasi guru kerana perkara-perkara tersebut mempunyai perkaitan dengan amalan kerja harian mereka, juga telah diandaikan bahawa setiap guru yang terlibat dalam kajian ini pernah melalui proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran baik secara formal atau tidak formal.

## **Batasan Kajian**

Kajian ini mempunyai beberapa batasan seperti berikut:

1. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang ditekankan di sini ialah proses penyeliaan yang dijalankan oleh pengetua atau oleh pihak-pihak lain yang mewakili pengetua seperti penolong kanan, penyelia petang, guru kanan mata pelajaran, guru pakar atau ketua panitia berlandaskan arahan pencerapan di bilik darjah yang dikeluarkan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1987).
2. Kajian yang bersandarkan arahan Kementerian Pendidikan seperti yang termaktub dalam Surat Perkeliling Ikhtisas Bil 3/1987 hanya melibatkan guru-guru di sekolah menengah terpilih di negeri Kedah sahaja. Jelasnya, dapatan yang diperoleh tidak dapat menggambarkan keseluruhan amalan penyeliaan yang dipraktikkan di seluruh negara.

## **Definisi Operasional**

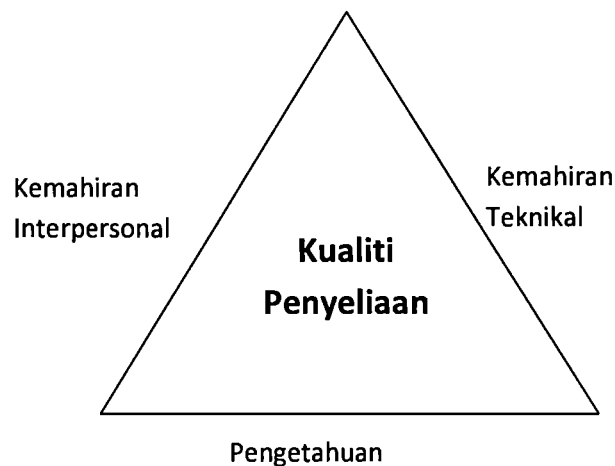
### **Kualiti penyeliaan**

Crosby (1996) mendefinisikan kualiti sebagai menepati keperluan dan berupaya memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan serta pihak yang berkepentingan. Dalam hal ini, Deming (2000) telah menggariskan satu pusingan bagi memudahkan analisis dan pengukuran kualiti. Pusingan bermula dengan perancangan (*Plan*), iaitu merekabentuk serta mengkaji komponen-komponen proses yang diperlukan untuk penambahbaikan. Seterusnya, diikuti dengan pelaksanaan (*Do*) , iaitu peringkat pelaksanaan proses dan pengukuran prestasi. Pada peringkat ketiga pula ialah melakukan semakan terhadap semua penilaian yang telah dijalankan serta membuat laporan (*Check*). Pada fasa terakhir ialah membuat dan mengambil tindakan yang sesuai bagi meningkatkan kualiti kerja (*Act*). Aktiviti ini dilakukan berulang kali hingga tercapainya tahap kualiti yang telah ditetapkan.

Jelasnya, takrifan kualiti berbeza antara individu, pengertian kualiti antara Pengetua dan guru juga berbeza. Mungkin pengetua lebih memfokuskan kepada peningkatan mutu pengurusan sumber manusia dan kecekapan pengurusan, namun tafsiran kualiti bagi guru terhadap penyeliaan lebih kepada keupayaan pengetua menjalankan proses penyeliaan mengikut standard yang telah ditetapkan.

Arminio dan Creamer (2001) dalam kajian mereka telah memberikan takrifan kualiti penyeliaan sebagai satu usaha yang dipamerkan oleh para pendidik melalui amalan pengetua yang berfokuskan kepada keperluan organisasi dan individu. Jelasnya, penyeliaan yang berkualiti akan membawa kepada kelangsungan kualiti di sekolah. Sehubungan dengan itu, dalam konteks kajian ini penyeliaan yang berkualiti ialah

penyeliaan yang berkesan. Oleh itu, kualiti penyeliaan ditentukan berdasar kepada elemen kualiti penyeliaan yang telah ditetapkan dalam kerangka konseptual kajian, iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal serta berteraskan kepada model penyeliaan klinikal yang mementingkan aktiviti prapemerhatian, pemerhatian sebenar, dan pasca pemerhatian. Rajah 1.1 menjelaskan dimensi elemen kualiti penyeliaan.



*Rajah 1.1* Dimensi Elemen Kualiti Penyeliaan (Glickman et al., 2004)

Elemen pengukuran kualiti penyeliaan dalam kajian ini terdiri daripada elemen pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Asas atau tapak bagi bagi segi tiga kualiti penyeliaan adalah faktor pengetahuan, iaitu merujuk kepada perkara-perkara yang perlu dilakukan untuk perkembangan guru dan kejayaan sekolah. Dalam hal ini, pengetua selaku penyelia di sekolah perlu memahami segala kekecualian dalam norma sekolah dan guru. Mereka juga perlu memahami tentang kaedah pendidikan andragogi dan perkembangan guru serta amalan penyeliaan alternatif yang



dapat membantu memecah kepompong amalan kebiasaan yang terdapat di sekolah. Faktor kedua dalam penentuan kualiti penyeliaan ialah kemahiran interpersonal. Dalam hal ini, penyelia perlu mengetahui bagaimana tingkah laku interpersonal mereka akan meninggalkan kesan terhadap guru dan mengkaji bentuk-bentuk tingkah laku interpersonal yang mungkin dapat digunakan bagi menggalakkan orientasi hubungan yang lebih positif dan dapat membawa kepada perubahan. Seterusnya, penyelia perlu mempunyai kemahiran teknikal untuk melakukan perancangan, penaksiran, pemerhatian, dan penilaian peningkatan pengajaran. Sebagai fungsi perkembangan, ketiga-tiga kecekapan ini saling melengkapi.

Mengikut Glickman et al. (2004), setiap penyelia perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran bagi memastikan perkembangan guru serta keberkesanan proses penyeliaan. Olivia dan Pawlas (2004) pula menegaskan, untuk menjalankan penyeliaan secara berkesan, seseorang penyelia itu perlulah mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang yang berkaitan dan berupaya untuk menterjemahkan pengetahuan tersebut kepada kemahiran amalan penyeliaan.

Seterusnya, Lovell dan Wiles (1983), menyatakan bahawa faktor pengetahuan dan kemahiran adalah elemen penting dalam penyeliaan dalam usaha menyerlahkan potensi manusia, kepimpinan, komunikasi, mengkoordinasi serta memudahkan perubahan, perkembangan kurikulum, dan sebagai pemudah cara bagi perkembangan sumber tenaga manusia.

### **Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran**

Dalam kajian ini, konsep penyeliaan pengajaran disamaertikan dengan pencerapan atau pemantauan pengajaran kerana istilah-istilah ini mendokong falsafah dan fungsi yang sama. Perkara ini merujuk kepada fungsi pengetua/guru besar untuk melakukan pemerhatian dan penilaian mengenai aspek-aspek berikut, iaitu tidak melibatkan penyeliaan kandungan mata pelajaran yang diajar oleh guru (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1987). Aspek-aspek yang tersebut merangkumi keadaan fizikal bilik darjah, kawalan kelas, bahan bantu mengajar, hubungan guru-murid, kemahiran penyoalan, dan aspek-aspek lain yang tidak melibatkan isi mata pelajaran.

Dalam konteks ini, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merupakan satu proses pendidikan yang tujuan utamanya adalah untuk membantu dan mengekalkan matlamat jangka panjang perkembangan dan pembangunan kerjaya semua guru yang akhirnya akan menghasilkan pengajaran yang berkualiti. Perkembangan dan pembangunan ini dibina berdasarkan kepercayaan dan dibantu oleh usaha-usaha guru untuk menjadi lebih efektif di bilik darjah (Beach & Reinhartz, 2000). Jelasnya, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merangkumi semua dasar dan aktiviti yang mendatangkan kesan terhadap kandungan kurikulum dan kaedah pengajaran.

Mengikut Glatthorn (1990), penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merupakan suatu proses membantu perkembangan profesional guru dengan memberi maklum balas tentang interaksi bilik darjah dan menolong guru mengajar dengan lebih berkesan. Seterusnya, Glickman et al. (2004) mentafsirkan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sebagai suatu proses mengubah atau meningkatkan cara pengajaran guru. Lovell dan Wiles (1983) pula menyifatkan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sebagai satu

sistem tingkah laku yang direka khusus oleh sesebuah organisasi untuk mempengaruhi tingkah laku pengajaran demi meningkatkan tahap pembelajaran murid.

Cogan (1973) dan Goldhammer (1969) menekankan bahawa objektif utama penyeliaan adalah untuk membantu pengajaran. Menurut Cogan (1973) dan Goldhammer (1969), untuk mencapai matlamat membantu pengajaran, sesuatu diagnosis harus dilakukan terlebih dahulu ke atas pengajaran guru. Diagnosis ini bertujuan mencari kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam aktiviti pengajaran yang telah dijalankan. Data dan maklum balas yang dikumpulkan dalam pencerapan berkenaan akan digunakan sebagai asas untuk membaiki mutu pengajaran guru agar menjadi lebih teratur dan berkesan.

Selanjutnya, Rahimah (2002) berpendapat bahawa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah berkaitan dengan usaha untuk memastikan segala usaha dalam sesuatu organisasi itu berjalan lancar dan mencapai objektifnya. Oleh itu, dalam konteks kajian ini penyeliaan pengajaran dan pembelajaran merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pengetua untuk membantu seseorang guru menjalankan kerja mengajar dengan lebih berkesan serta dapat meningkatkan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran. Penyeliaan juga mengandungi satu konotasi makna yang positif, yakni satu usaha untuk membantu guru meningkatkan prestasi pengajaran mereka. Lantaran itu, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dapat diklasifikasikan sebagai satu sistem pengawasan dan pemerhatian ataupun pencerapan terhadap aktiviti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah agar kualiti kecemerlangan pendidikan dapat dijana tanpa mengetepikan hubungan baik antara pengetua dan guru.

### **Penyeliaan Pembangunan (*Developmental Supervision*)**

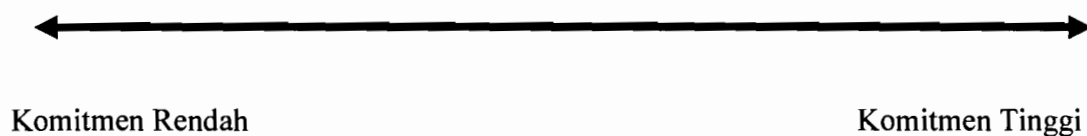
Penyeliaan pembangunan pada permulaannya merupakan satu bentuk penyeliaan yang cuba memadankan teknik-teknik penyeliaan dengan tahap perkembangan guru. Mengikut Glickman et al., (2004) adalah lebih baik seandainya seseorang penyelia itu menyelia kakitangannya berasaskan keperluan individu daripada menggunakan satu pendekatan yang sama untuk semua orang. Menurutnya lagi, secara umumnya penyeliaan pembangunan bersandarkan kepada tiga faktor, iaitu:

1. Guru datangnye dari pelbagai latar belakang individu dan juga pengalaman, dan bekerja pada tahap perkembangan yang berbeza.
2. Disebabkan tahap bekerja yang berbeza maka mereka perlu cara penyeliaan yang berbeza.
3. Matlamat jangka panjang penyeliaan ialah untuk menggalakkan setiap guru supaya berupaya untuk berkembang ke arah tahap pemikiran yang tinggi.

Seterusnya, Glickman et al. (2004) turut mencadangkan pendekatan yang berbeza bagi penyeliaan ini yang dijalankan di bilik darjah, iaitu sama ada menggunakan pendekatan secara tidak langsung, kolaboratif, atau secara langsung. Model penyeliaan secara tidak langsung memberi penekanan kepada peranan guru untuk membuat keputusan, dan dalam konteks ini fungsi penyelia ialah sebagai pendengar dan pendorong. Seterusnya, model kolaboratif menyamatarakan peranan antara penyelia dan guru, iaitu bekerjasama untuk merancang dan membentuk strategi pengajaran dan peluang-peluang perkembangan staf. Sebaliknya, model penyeliaan secara langsung memerlukan peranan penyelia untuk menjadi model serta membentuk perkembangan

guru, dan mengandaikan guru memerlukan bantuan untuk berkembang. Dalam konteks ini, penyelia akan memilih model yang bersesuaian berdasarkan tahap perkembangan dan pengalaman guru. Seins dan Ebmeier (1996, p. 302) menyatakan perkara utama dalam penyeliaan pembangunan ialah tanggungjawab penyelia untuk memilih model atau teknik yang mempunyai potensi yang terbesar untuk perkembangan.

Penyeliaan ini juga dipengaruhi oleh dua pembolehubah guru yang sering berubah serta berkait rapat dengan pengajaran, iaitu tahap komitmen dan tahap pemikiran konseptual. Komitmen ialah kesanggupan guru untuk memperuntukkan lebih masa serta tenaga terhadap kerja. Aspek perkembangan guru dan tahap komitmen guru dapat dijelaskan melalui rajah berikut.



*Rajah 1.2* Kontinum Tahap Komitmen (Beach dan Reinhartz , 2000, p. 138),

Menurut Glickman et al. (2004), guru yang komitmennya rendah cenderung untuk menumpukan perhatian terhadap matlamat sendiri dan profesional diri sendiri serta memperuntukkan masa dan tenaga untuk memastikan survival mereka di bilik darjah. Golongan ini kurang memberikan perhatian terhadap pelajar dan orang lain. Oleh itu, mereka memerlukan model pendekatan penyeliaan secara langsung supaya pergerakan yang positif di sepanjang kontinum dapat dicapai. Sebaliknya, guru-guru yang berkomitmen tinggi lebih sesuai dengan pendekatan secara tidak langsung dan

pendekatan kolaboratif pula biasanya digunakan bagi golongan pertengahan. Begitu juga dengan tahap pemikiran konseptual. Pendekatan penyeliaan yang digunakan bergantung kepada tahap pemikiran konseptual guru, iaitu pendekatan secara langsung untuk tahap rendah, secara tidak langsung untuk tahap tinggi, dan kolaboratif untuk tahap sederhana (Beach & Reinhartz, 2000, p. 139).

Kesimpulannya, dalam proses perkembangan, peranan penyelia ialah untuk memberi lebih tanggungjawab untuk peningkatan pengajaran kepada guru dalam kerangka kerja penyelesaian masalah secara kerjasama. Penyelia dan guru berusaha bersama bergabung tenaga untuk meleraikan segala permasalahan dalam pengajaran yang telah dikenal pasti.

### **Penyeliaan Klinikal**

Cogan (1973) mendefinisikan penyeliaan klinikal sebagai rasional dan latihan yang direka bentuk untuk meningkatkan prestasi guru di bilik darjah. Pada asalnya model penyeliaan klinikal oleh Cogan (1973) terdiri daripada lapan fasa, dan setiap fasa itu akan mempengaruhi fasa seterusnya, menghasilkan perubahan dan perkembangan guru yang lebih baik dalam mencapai objektif di bilik darjah (Zepeda, 2002). Perubahan masa telah mengubah bentuk penyeliaan klinikal kepada yang lebih bersifat kolabratif dan menggalakkan kerjasama aktif daripada guru (Pajak, 2002). Pajak (1993, p. 312) telah mengelompokkan penyeliaan klinikal kepada empat kumpulan, iaitu model asal klinikal, model humanistik/artistik, model teknikal, dan model pembangunan/reflektif.

Namun dalam konteks kajian ini, model penyeliaan oleh Acheson dan Gall (2003) dianggap bersesuaian dengan proses penyeliaan di bilik darjah. Mengikut model ini terdapat tiga langkah dalam penyeliaan, iaitu;

1. Persidangan prapemerhatian
2. Pemerhatian di bilik darjah
3. Persidangan pasca pemerhatian.

Sehubungan dengan itu, Acheson dan Gall (2003) menjelaskan bahawa untuk menjadikan penyeliaan itu berkesan, minda, emosi, dan tingkah laku penyelia perlulah disepadukan dalam usaha mencapai matlamat utama penyeliaan klinikal, iaitu pembangunan profesionalisme guru.

### **Komitmen**

Komitmen boleh didefinisikan sebagai sikap, sama ada pendirian atau perbuatan untuk memberi sepenuh tenaga dan perhatian atau menunjukkan azam dan sokongan yang sepenuhnya terhadap sesuatu perkara (Mowday, Steers & Porter, 1979). Menurut Mowday et al., (1979) komitmen terhadap organisasi dirujuk kepada kepercayaan dan penerimaan pekerja terhadap matlamat dan nilai organisasi; kesediaan pekerja untuk menyumbangkan tenaga mereka demi kepentingan organisasi; dan keinginan pekerja untuk kekal sebagai anggota dalam organisasi. Komitmen juga merupakan satu kayu ukur terhadap keberkesanan tingkah laku tenaga kerja dalam organisasi (dalam konteks kajian ini tenaga kerja ialah guru dan organisasi ialah sekolah). Dalam erti kata lain, komitmen boleh dilihat sebagai ikatan psikologi antara individu dan organisasi itu

sendiri. Reiley dan Cadwell (1980) pula mengaitkan komitmen dengan kesetiaan terhadap sesebuah organisasi. Selain itu, komitmen turut ditakrifkan sebagai manifestasi diri seseorang yang mempamerkan standard nilai yang menjadi asas kepada kewujudan seseorang dan komitmen guru dapat dirujuk kepada kesetiaan, kesediaan dan kesungguhan yang berfokuskan organisasi atau pekerjaan yang berkaitan secara langsung antara penglibatan individu dengan tujuan dan aktiviti formal sekolah (Elizur & Koslowsky, 2001).

Menurut Meyer dan Allen (1991), terdapat tiga jenis komitmen iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Komitmen afektif pula merujuk kepada pekerja yang secara emosinya terikat kepada organisasi; identifikasi dengan organisasi; dan terlibat dalam organisasi. Komitmen berterusan pula merujuk kepada kesedaran tentang perkaitan kos dengan tindakan meninggalkan organisasi. Seterusnya, komitmen normatif pula menggambarkan tentang tanggungjawab untuk meneruskan pekerjaan mereka. Dalam hal ini, Meyer dan Allen (1991) menjelaskan apabila ketiga-tiga komitmen ini dipertimbangkan, maka hubungan dengan organisasi akan lebih difahami. Jelas beliau lagi, apabila setiap jenis komitmen itu meningkat secara tidak langsung keinginan untuk terus kekal dalam organisasi juga meningkat.

Komitmen guru dapat dilihat dalam konteks sikap (Abdul Shukor, 2003). Hal ini wujud apabila seseorang itu dikaitkan dengan organisasi atau apabila matlamat organisasi dan matlamat individu adalah selari. Komitmen ini dicirikan sekurang-kurangnya tiga faktor, iaitu kepercayaan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan matlamat profesion, bangga menjadi ahli sesebuah organisasi pendidikan, dan keinginan untuk bekerja keras bagi mencapai misi keseluruhan profesion keguruan (Mowday et al., 1979). Dengan



adanya kemahiran dan komitmen yang tinggi dalam kalangan ahli komuniti sekolah, maka sekolah itu berupaya meningkatkan keberkesanannya dari segi pencapaian matlamat persekolahan (Hussein Mahmood, 2005).

### **Efikasi**

Efikasi ialah kepercayaan individu terhadap kebolehanya sendiri untuk mencapai kejayaan dalam situasi yang tertentu (Ebmeier, 2003). Dalam konteks kajian ini, efikasi guru merujuk kepada keupayaan guru untuk mempengaruhi pencapaian pelajar melalui tugas utamanya, iaitu mengajar sama ada berkesan atau tidak. Dalam hal ini Allinder (1994) mendapati bahawa guru-guru yang mempunyai efikasi yang tinggi mempunyai sasaran yang lebih tinggi terhadap pelajar; mudah menerima ide-ide baru dan mencuba teknik atau kaedah pengajaran baru (Guskey, 1988); daya ketahanan yang tinggi untuk melaksanakan suatu tugas mengajar baru ataupun sukar (Coladarci, 1992). Justeru, guru yang berefikasi tinggi akan berusaha dengan lebih gigih untuk menguasai kemahiran mengajar sehingga berjaya berbanding guru yang berefikasi rendah yang cepat menyerah kalah apabila berdepan dengan masalah. Dengan kata lain, kepercayaan efikasi sendiri mempengaruhi pemilihan tindakan, corak pemikiran dan reaksi emosi seseorang guru terhadap suatu situasi yang dihadapi.

## **Pengetua**

Pengetua ialah pengurus pendidikan yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia melalui Jabatan Pelajaran Negeri masing-masing untuk menerajui sesebuah sekolah menengah dan diberi tanggungjawab untuk mengurus segala sumber yang ada di sekolahnya. Oleh itu, tugas kepimpinan pengajaran khususnya tanggungjawab menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Bagi meringankan bebanan tugas, beliau boleh menurunkan kuasa melaksanakan tugas penyeliaan kepada sama ada Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penyelia Petang, Penolong Kanan Kokurikulum, guru-guru kanan mata pelajaran ataupun ketua bidang, dan ketua panitia bagi meningkatkan mutu pengajaran dan pelajaran sebagaimana yang digariskan dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987.

Tugas pengetua sebagai pemimpin pentadbiran dan pengajaran adalah pelbagai seperti mengatur dan melaksanakan jadual waktu dan takwim sekolah, mengawal Skim Bantuan Buku Teks, surat menyurat, mengagih dan mengawasi kerja-kerja kerani, mengumpul dan menyusun data, memastikan undang-undang dan peraturan sekolah dipatuhi oleh pelajar, mengurus perbelanjaan sekolah, memastikan kemudahan dan harta benda sekolah digunakan sebaiknya, dan menjalinkan hubungan antara sekolah dengan pelbagai badan/awam di luar (Zaidatol Akmaliah, 1998).

Sehubungan dengan itu, kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada kecemerlangan kepimpinan pengetua di sekolah. Menurut Sweeney (1982), terdapat enam ciri kepimpinan pengetua yang berkait rapat dengan kepimpinan pengajaran di sekolah berkesan. Ciri-cirinya ialah:

1. Memberi penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik.

2. Menyusun dan menetapkan strategi pembelajaran.
3. Menyediakan dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah (iklim sekolah).
4. Kerap menilai pencapaian akademik pelajar.
5. Menyelaraskan program pengajaran.
6. Membantu dan memberi semangat kepada guru.

Meski berdepan dengan kekangan masa dan beban tugas yang berat, namun untuk menjadi pemimpin pengajaran yang berkesan, Shahril (2002), menegaskan pengetua-pengetua sekolah perlulah mempunyai ciri-ciri berikut:

1. Mempunyai kualiti kepimpinan.
2. Mempunyai kemahiran dan ketrampilan dalam bidang teknikal, kemanusiaan, pendidikan, budaya, dan simbolik
3. Berwawasan, kreatif dan inovatif.
4. Mempunyai kemahiran komunikasi dan motivasi.
5. Mempunyai kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
6. Mempunyai kecergasan fizikal dan kestabilan emosi.
7. Beriman dan bermoral.

#### 1. Penolong Kanan Pentadbiran

Guru Penolong Kanan Pentadbiran bertanggungjawab membantu pengetua untuk mencapai matlamat Dasar Pendidikan Kebangsaan. Guru Penolong Kanan Pentadbiran juga berperanan melicinkan pentadbiran, meningkatkan prestasi pengajaran guru dan pembelajar murid serta menyediakan khidmat

bantuan sokongan secukupnya supaya matlamat Dasar Pendidikan Kebangsaan tercapai. Guru Penolong Kanan Pentadbiran merupakan pemimpin kurikulum yang terlibat secara terus dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, latihan profesionalisme guru dan staf sokongan, pembinaan bahan bantu mengajar, pengurusan kelas, penggunaan sumber pendidikan dan aspek-aspek lain yang berkaitan. Oleh itu Guru Penolong Kanan Pentadbiran merupakan personel penting membantu pengetua merealisasikan visi dan misi sekolah bagi memastikan kecemerlangan akademik pelajar (Jabatan Pendidikan Islam dan Moral, 2006). Antara tugas Guru Penolong Kanan Pentadbiran dalam bidang kurikulum ialah:

- Menentukan rancangan pelajaran tahunan dan harian dan disediakan.
- Memastikan perjalanan panitia mata pelajaran lancar dan sempurna.
- Membantu penyediaan peralatan teknologi pendidikan dan mengurus pusat sumber sekolah, makmal dan bengkel.
- Menentukan penggunaan dan penyelenggaraan bahan-bahan sumber pendidikan.
- Membantu dan membimbing dalam latihan mengajar bagi guru pelatih, guru yang baru mengajar, dan guru sandaran tidak terlatih dalam menjalankan tugas harian mereka.

## 2. Penolong Kanan Hal Ehwal Murid.

Seseorang guru yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia melalui Jabatan Pelajaran Negeri untuk membantu pengetua menguruskan segala sumber dan bertanggungjawab dalam pelaksanaan disiplin dan hal yang berkaitan dengan murid di sekolah (Jabatan Pendidikan Islam dan Moral, 2006). Bidang tugas Penolong Kanan Hal Ehwal Murid merangkumi tugas-tugas seperti:

- Menjalankan tugas-tugas pengetua semasa ketiadaan pengetua dan Penolong Kanan Pentadbiran,
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan pengetua,
- Bertanggungjawab kepada pengetua dalam hal ehwal pelajar dan pengurusan asrama,
- Membantu pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah.

## 3. Penolong Kanan Kokurikulum

Guru Penolong Kanan Kokurikulum bertanggungjawab kepada Pengetua/Guru Besar untuk mencapai matlamat Dasar Pendidikan Kebangsaan. Dengan itu, Guru Penolong Kanan Kokurikulum bertanggungjawab bagi melicinkan pentadbiran, mempertingkatkan prestasi penglibatan dan penyertaan murid serta guru dalam aktiviti kokurikulum bagi

mencapai Wawasan 2020. Bidang tugas Guru Penolong Kanan Kokurikulum adalah seperti berikut (Jabatan Pendidikan Islam dan Moral, 2006):

- Menjalankan tugas-tugas pengetua/guru besar semasa ketiadaan pengetua/guru besar, Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid.
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan pengetua/guru besar. Bertanggungjawab kepada pengetua/guru besar di dalam semua aspek pengurusan kokurikulum termasuk sidang petang.
- Menyelia dan menilai aktiviti kokurikulum di sekolah.
- Membantu pengetua/guru besar di dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah termasuk sidang petang.

#### 4. Penyelia Petang

Menjalankan tugas dan tanggungjawab pengetua/guru besar dan penolong kanan di waktu persekolahan sidang petang kecuali dalam perkara-perkara yang menyentuh dasar yang tidak dipertuturkan tanpa kebenaran. Sebagaimana yang digariskan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (1999), bidang tugas Penyelia Petang adalah seperti berikut:

- Menjalankan tugas-tugas pengetua/guru besar semasa ketiadaan guru besar dan guru penolong kanan.
- Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan pengetua/guru besar.
- Bertanggungjawab kepada pengetua/guru besar dalam mentadbir semua aspek pengurusan sekolah bagi sesi petang.

- Membantu mengeratkan hubungan antara guru-guru sesi pagi dan petang.
- Membantu pengetua/guru besar menyelia dan menilai pengajaran dan pembelajaran.
- Membantu pengetua/guru besar dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah.

#### 5. Guru Kanan Mata Pelajaran

Guru Kanan Mata Pelajaran mempunyai peranan penting bagi memastikan program-program akademik berkaitan mata pelajaran di bawah kawalannya dapat dilaksanakan dengan berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1992). Bidang tugas Guru Kanan Mata Pelajaran ialah:

- Bertanggungjawab kepada pengetua dalam hal kurikulum dan pentadbiran yang berkaitan dengan bidangnya.
- Bertanggungjawab kepada pengetua dalam perancangan dan pengurusan kokurikulum dan pentadbiran yang berkaitan dengan bidangnya
- Membantu pengetua menyelia dan menilai keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang berkaitan dengan bidangnya.
- .Mengadakan program untuk meningkatkan kecemerlangan akademik dan sahsiah pelajar.
- Membantu pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan pendidikan yang berkaitan dengan bidangnya.

- Membantu pengetua menyelaras dengan pihak luar dalam hal-hal yang berkaitan dengan bidangnya, seperti pemeriksaan sekolah oleh Jemaah Nazir Sekolah, latihan mengajar guru-guru pelatih maktab dan universiti dan seumpamanya.
- Mengajar sekurang-kurangnya 18 waktu seminggu.

#### 6. Guru Mata Pelajaran

Menurut Akta Pendidikan 1996, guru ialah seseorang yang mengajar murid di sesuatu institusi pendidikan atau menyediakan atau mengeluarkan bahan pelajaran atau memeriksa jawapan yang dikembalikan dan termasuklah guru besar dan pengetua. Berikut adalah senarai tugas guru mata pelajaran (SMKA Yan, 2009):

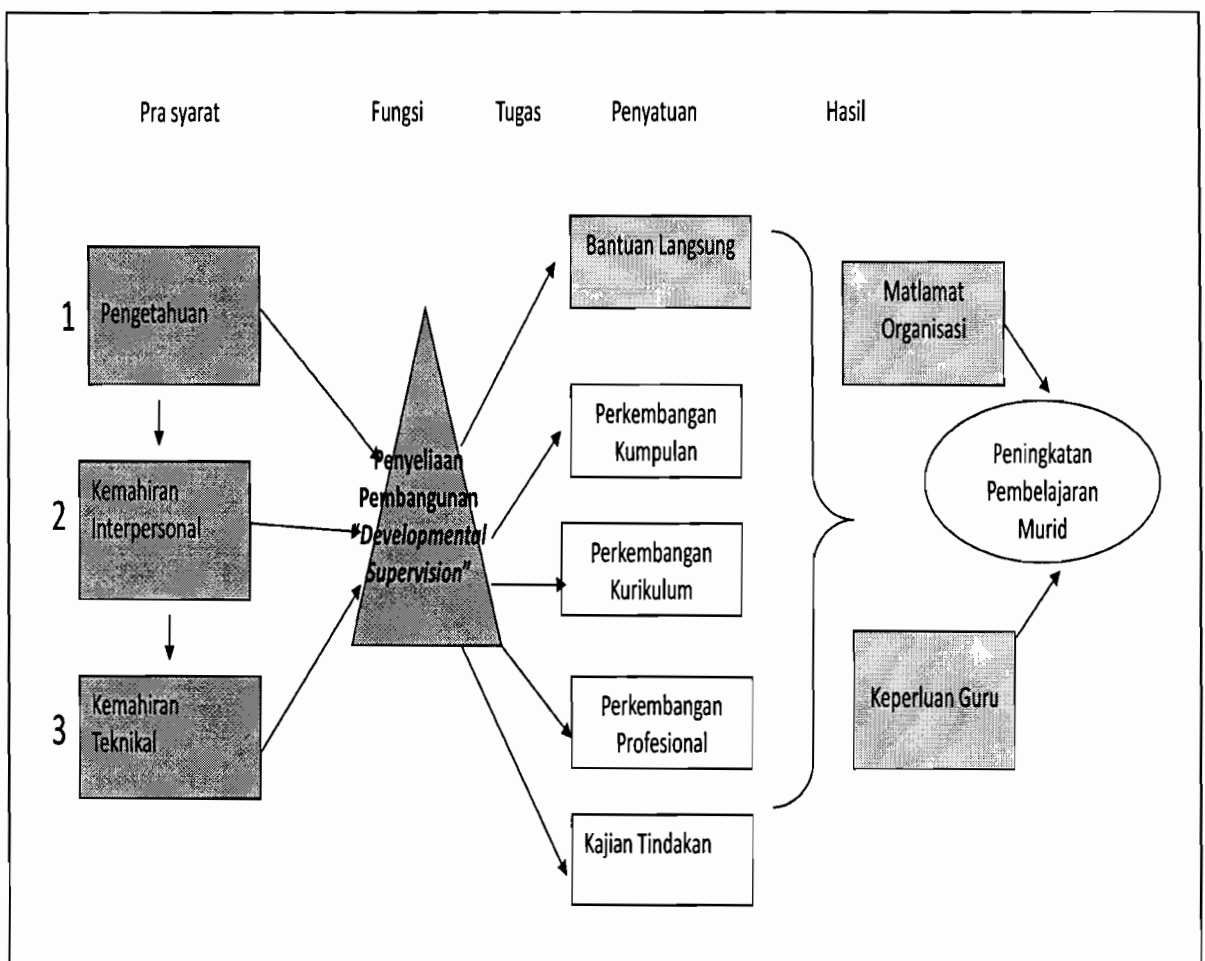
- Memilik, memahami dan boleh mentafsir serta menghuraikan kandungan sukatan pelajaran dan huraian mata pelajaran yang berkenaan.
- Memahami dan mematuhi pekeling-pekeliling dan arahan yang berkaitan dengan mata pelajaran yang diajar serta menentukan dan menetapkan matlamat yang harus dicapai dari segi pengetahuan, kebolehan dan kemahiran yang harus dicapai di akhir tiap penggal bagi tiap tingkatan.
- Mempunyai sebuah Buku Rekod Mengajar yang kemaskini dan menyerahkan kepada pengetua pada masa yang ditetapkan.



- Menyediakan Rancangan Pelajaran bagi mata pelajaran yang di ajar dengan lengkap untuk tempoh setahun/sepenggal/seminggu/harian dan melaksanakan pengajaran mengikut Rancangan Pelajaran yang disediakan.
- Menyediakan dan memberikan kerja-kerja latihan yang cukup, memeriksa buku latihan dan memulangkan semula secepat mungkin.
- Menyerah/menunjukkan buku latihan murid kepada pengetua/wakilnya pada masa yang ditetapkan.
- Menjalankan ujian bulanan dan penilaian kepada pelajar. Merekodkan soalan-soalan dan keputusan ujian dalam Buku Rekod Mengajar.
- Mengesan kelemahan pelajar dan menjalankan kelas pemulihan/bimbingan.
- Menjadi ahli dalam panitia mata pelajaran, menghadiri serta mematuhi dan melaksanakan mesyuarat panitia.
- Guru mata pelajaran harus menyedari dan menggunakan buku panduan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan/jabatan dan PPD.

### Kerangka Teoritikal

Dalam usaha membentuk perspektif teori bagi kajian ini untuk melihat hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru, kerangka teori yang digunakan diadaptasikan daripada Model Penyeliaan Pembangunan (*Developmental Supervision*) oleh Glickman et al., (2004, p. 11).



Rajah 1.3 Model Penyeliaan Pembangunan (Glickman et al., 2004)

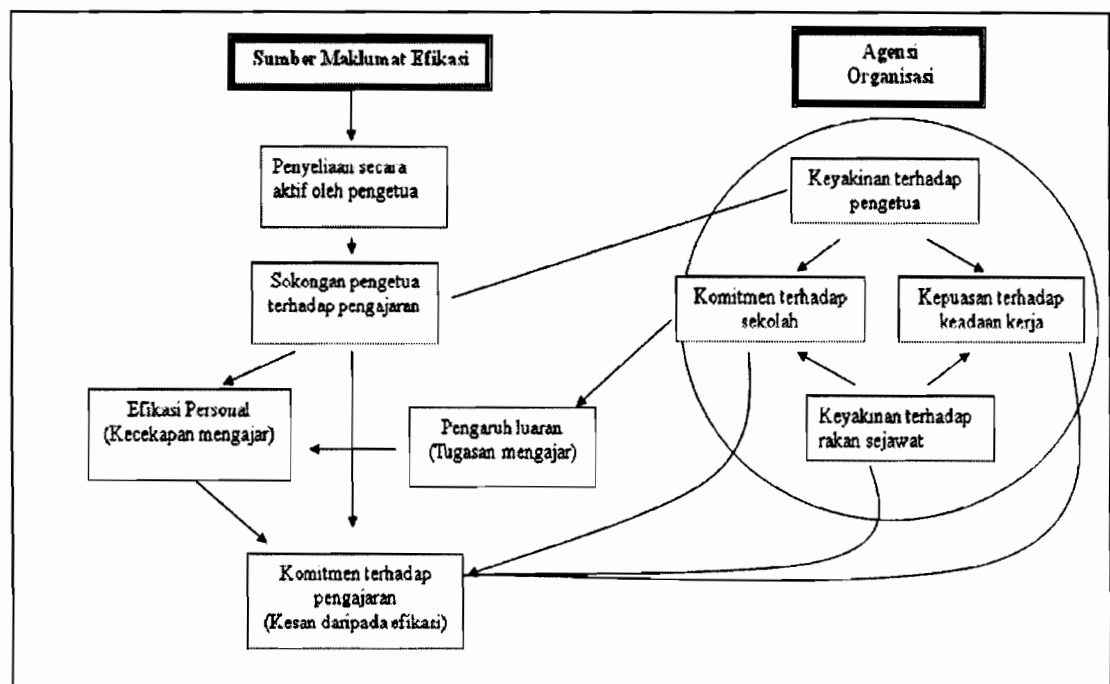
Model oleh Glickman et al. (2004) telah menetapkan prasyarat dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang perlu dipenuhi dan dikuasai oleh penyelia. Menurutny, penyeliaan yang berkesan memerlukan penguasaan yang baik dalam aspek pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal oleh seseorang penyelia. Kesemua aspek ini disalurkan sama ada melalui bantuan langsung, perkembangan kurikulum, perkembangan profesional, perkembangan kumpulan, ataupun kajian tindakan. Contohnya, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Jelasnya, keberkesanan penyeliaan itu akan menjurus kepada kejayaan sekolah, yakni berlakunya peningkatan pembelajaran murid (Glickman et al., 2004, p.9).

Sehubungan dengan itu, elemen prasyarat yang menjadi asas dalam keberkesanan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran telah ditetapkan sebagai elemen kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam kajian ini. Hal ini akur dengan pandangan para sarjana lain yang juga mengariskan bahawa faktor penting dalam penyeliaan yang berkesan ialah faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan teknikal (Olivia & Pawlas, 2004; Wiles & Bondi, 2004; Lovell & Bondi, 1996; Alfonso, Firth, & Nerville, 1981).

Satu lagi model yang menjadi rujukan bagi kajian ini ialah Model Perkaitan antara Efikasi, Organisasi (Sekolah), dan Penyeliaan (Ebmeier, 2003) seperti yang digambarkan dalam Rajah 1.3. Model ini dibina berasaskan model yang dikemukakan oleh Tschanen-Moran, Hoy dan Hoy (1998) bagi menerangkan bagaimana efikasi guru terbentuk dan dapat dikekalkan. Model yang dibina oleh Tschanen-Moran et al. (1998) adalah berasaskan sumber efikasi yang telah digariskan oleh Bandura (1986). Mengikutnya, jangkaan efikasi juga adalah dipengaruhi oleh situasi, contohnya seseorang guru itu

mungkin merasa berefikasi dalam suatu situasi tetapi tidak dalam situasi yang lain. Oleh itu, apabila guru melakukan jangkaan efikasi, faktor kesukaran sesuatu situasi akan dipertimbangkan dan seandainya mereka yakin mempunyai kekuatan untuk mengatasinya, maka efikasi yang kuat akan terbentuk. Dalam hubungan ini, Tschanen et al. (1998) merumuskan kepercayaan efikasi akan mempengaruhi tingkah laku sebenar guru yang akan meninggalkan kesan terhadap pencapaian murid.

Sehubungan dengan itu, model asal telah dikembangkan oleh Ebmeier (2003) dengan memasukkan pembolehubah penyeliaan aktif untuk mengukur sokongan terhadap pengajaran dan pembolehubah-pembolehubah untuk mengukur sokongan terhadap organisasi. Di samping itu, pembolehubah komitmen telah dimasukkan ke dalam model bagi memantapkannya.



Rajah 1.4 Model Perkaitan antara Efikasi, Agensi Organisasi dan Penyeliaan (Ebmeier, 2003)

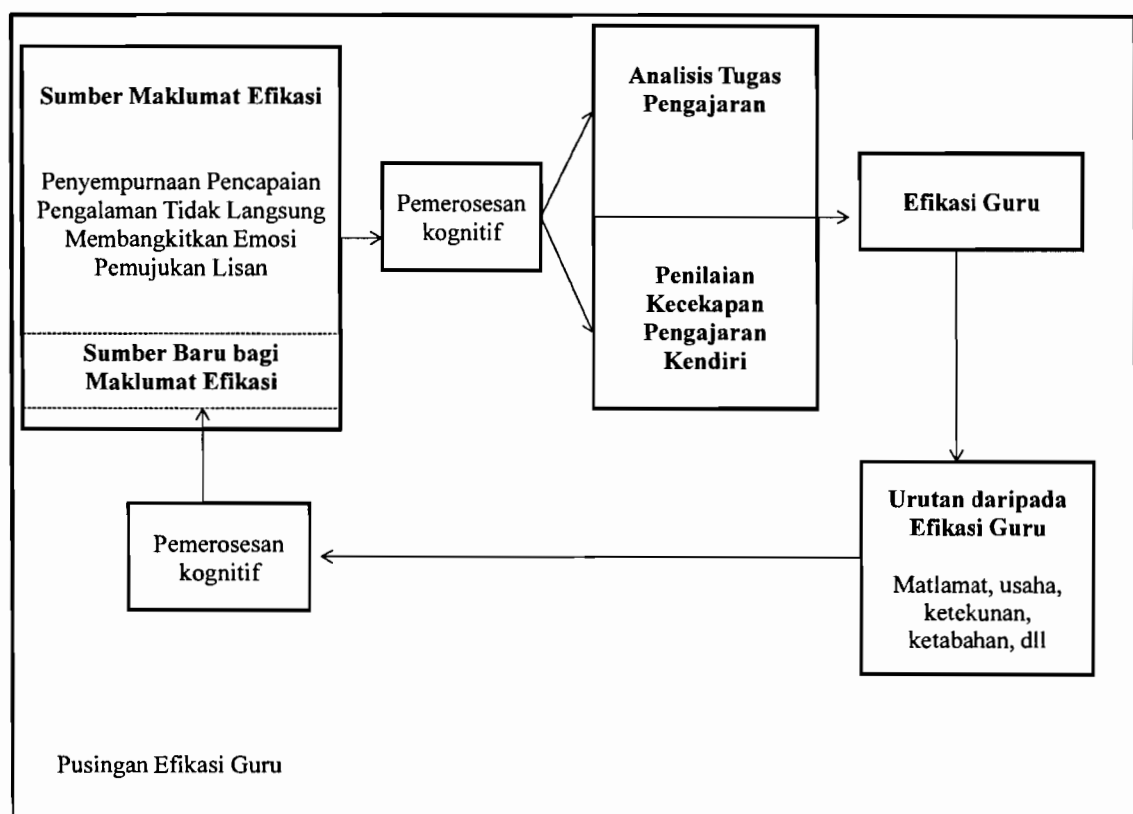
Kajian yang dijalankan oleh Ebmeier (2003) menerusi Model Perkaitan antara Efikasi, Agensi Organisasi dan Penyeliaan mendapati bahawa efikasi dan komitmen guru terhadap pengajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan aktiviti penyeliaan yang aktif oleh pengetua, sokongan dan keyakinan terhadap pengetua selain daripada faktor luaran, kepuasan kerja dan keyakinan terhadap rakan sejawat. Hal ini dibuktikan melalui peratusan varian yang diperoleh berdasarkan model yang diuji, iaitu sokongan pengetua terhadap pengajaran (65%), keyakinan terhadap pengetua (65%), efikasi personal (47%), pengaruh luaran (6%), komitmen terhadap organisasi (23%), kepuasan kerja (60%), keyakinan terhadap rakan sejawat (32%), dan komitmen terhadap pengajaran (55%). Menurut Ebmeier (2003, p. 135), guru menyifatkan aktiviti penyeliaan itu sebagai satu bentuk komitmen pengetua terhadap pengajaran dan kepercayaan ini seterusnya akan dapat meningkatkan komitmen dan efikasi guru.

Untuk melihat daripada perspektif yang berbeza tentang hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru, maka sebahagian daripada pembolehubah yang terdapat dalam model oleh Ebmeier (2003) telah digunakan sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajian ini. Antara pembolehubah yang digunakan ialah pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, keyakinan terhadap rakan sejawat, dan kepuasan kerja. Semua pembolehubah ini diuji bagi mengenal pasti pengaruhnya dalam hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru.

Dalam mengkaji efikasi guru, teori yang diguna pakai ialah Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1986). Tujuan teori ini digunakan ialah bagi menyatukan teori perubahan tingkah laku yang berkaitan dengan cara-cara mempraktikkan kawalan

tertentu dalam kehidupan individu, dan perkara fokusnya, ialah efikasi diri. Konsep yang diketengahkan oleh Bandura (1986) dapat dikaitkan dengan tingkah laku guru. Efikasi diri ialah jangkaan seseorang bahawa dia telah bertingkah laku seperti yang diperlukan untuk menghasilkan atau mencapai sesuatu hasil (Bandura, 1986). Menurutnya lagi, tingkah laku kita selalunya diperantara melalui perasaan sama ada kita boleh membentuk tingkah laku.

Berasaskan teori Bandura (1986), Taschanen, Hoy, dan Hoy (1998) telah mengemukakan satu model yang telah disepadukan bagi memudahkan pemahaman dan pengetahuan tentang konstruk efikasi guru. Hal ini digambarkan melalui Rajah 1.5.



Rajah 1.5 Model Pusingan Efikasi Guru

Model ini mengandaikan bahawa faktor utama yang mempengaruhi efikasi guru adalah sama dengan sumber efikasi yang telah dinyatakan oleh Bandura (1986), iaitu penyempurnaan pencapaian, pengalaman tidak langsung, pemujukan lisan, dan membangkitkan emosi. Walau bagaimanapun, tahap efikasi guru adalah tidak sama dalam semua situasi (Taschanen et al., 1998). Contohnya, dalam keadaan tertentu tahap efikasi guru adalah tinggi tetapi mereka mungkin tahap efikasi mereka akan berkurangan apabila berdepan dengan situasi yang lain. Perkara yang cuba diserlahkan melalui model ini ialah sifat pusingannya yang begitu penting dalam efikasi guru. Melalui urutan pusingan ini, kepercayaan baru tentang efikasi diri akan terbentuk berdasarkan kecekapan prestasi seseorang guru.

Oleh itu, Bandura (1986) mencadangkan rawatan berdasarkan prestasi boleh menghilangkan ketakutan yang muncul semasa membantu individu mendapatkan tingkah laku yang diinginkan. Seandainya rawatan ini berjaya, jangkaan keberkesanan individu akan semakin kuat dan kegagalan individu dapat dikurangkan. Hal ini dipersetujui oleh Ebmeier dan Nicklaus (1999), dan dapatan kajian mereka membuktikan bahawa penyeliaan dapat membantu meningkatkan lagi tahap efikasi guru (Ebmeier, 2003, p. 142).

## **Kesimpulan**

Bab ini menjelaskan latar belakang kajian hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran. Di samping itu, bab ini juga memaparkan secara sepintas lalu tentang budaya penyeliaan yang diamalkan di sekolah-sekolah dan sering disalahtafsirkan dengan proses penilaian yang lebih bersifat sumatif. Melalui bab ini juga segala permasalahan kajian bagi penyelidikan ini telah diutarakan di samping menyenaraikan soalan-soalan kajian yang perlu dijawab berlandaskan data-data yang dikumpul pada peringkat seterusnya. Hipotesis-hipotesis kajian yang akan dibincangkan dengan lebih lanjut dalam bab empat, kepentingan kajian dan batasan kajian juga terangkum dalam bab ini. Kesimpulannya, bab ini memberi gambaran secara langsung tentang pelaksanaan seterusnya dalam kajian ini.



## **BAB II**

### **SOROTAN KARYA**

#### **Pendahuluan**

Isu penyeliaan dan penilaian guru bukanlah merupakan sesuatu yang baru malahan fungsi ini sering disalahtafsirkan. Keberkesanan proses penyeliaan dan penilaian guru adalah terbatas disebabkan penyimpangan matlamat, iaitu lebih berfokuskan kepada prestasi dan tingkah laku guru sahaja (Ellett & Teddlie, 2003). Menurut Zepeda (2002), tujuan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah untuk menggalakkan pertumbuhan, perkembangan, interaksi, penyelesaian masalah, dan komitmen dalam membina kapasiti guru. Sehubungan dengan itu, guru mempunyai ruang untuk turut serta dalam proses penyeliaan bagi meningkatkan komitmen dan efikasi mereka terhadap pengajaran. Sejauhmanakah benarnya pandangan tersebut?

Oleh itu, bab ini bertujuan menghuraikan hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Komitmen dan efikasi guru mempunyai perkaitan yang signifikan dengan keberkesanan pengajaran (Ebmeier, 2003), manakala keberkesanan pengajaran guru bergantung kepada kualiti penyeliaan yang dijalankan di sekolah.

### **Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran**

Konsep penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah lebih tertumpu kepada amalan pencerapan pengajaran di bilik darjah. Penyeliaan di bilik darjah mempunyai persamaan yang seakan-akan penyeliaan dalam bidang kerja lain; penyelia menggunakan kaedah saintifik untuk menyelesaikan masalah, dan menggunakan penyeliaan sebagai alat penilaian untuk menentu dan mengawal guru (Ebmeier & Nicklaus, 1999; McBride & Skau, 1995; Pajak, 2001). Penilaian wujud sebagai satu bentuk kawalan sosial (Siens & Ebmeier, 1996). Lazimnya para pentadbir juga melabelkan penilaian sumatif sebagai proses penyeliaan (Ebmeier & Nicklaus, 1999; Zepeda & Ponticell: 1998Reitzug, 1997). Ebmeier dan Nicklaus (1999, p. 354) menegaskan bahawa membataskan penyeliaan di sekolah kepada proses penilaian telah mewujudkan konflik antara memenuhi kehendak birokrasi atau keperluan profesional guru.

Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bukanlah penilaian sebaliknya adalah satu proses pembangunan (Glickman et al., 2004) dan menganjurkan kemahiran pembelajaran sepanjang hayat (Zepeda, 2002). Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran melibatkan layanan terhadap guru sebagai pelajar dewasa dan menjadikan amalan penyeliaan itu dapat memenuhi keperluan individu, bukannya sekadar menyelesaikan senarai semak yang standard bagi menentu masa depan kerjaya (Glickman et al., 2004) dan yang memenuhi kehendak akauntabiliti birokrasi (Holland & Garman, 2001, p. 95). Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran secara semulajadinya lebih bersifat reflektif bukannya berbentuk penilaian birokrasi (Sien & Ebmeier, 1996). Oleh itu, matlamat penyeliaan pengajaran dan pembelajaran seharusnya diserlahkan bagi membantu guru menjadi lebih efektif dalam menilai pengajaran mereka sendiri (McBride & Skau, 1995).

Proses penyeliaan merupakan sesuatu yang sangat kompleks, memerlukan usaha yang bersungguh-sungguh, dan berterusan. Lantaran itu, adalah tidak memadai seandainya seseorang guru itu hanya dicerap sekali atau dua kali setahun. Lebih malang lagi sekiranya penyeliaan yang dijalankan itu tidak mengikut prosedur yang betul. Tambahan pula, keadaan ini hanya akan membesarkan lagi jurang yang sedia ada antara guru dan penyelia kerana kajian lampau telah membuktikan bahawa guru tidak suka diselia dan diganggu. Sewajarnya faktor ini tidak seharusnya dijadikan titik penghalang ke arah menjana satu bentuk penyeliaan yang berkesan dan berkualiti. Hal ini dapat diatasi seandainya kita dapat meyakinkan guru bahawa matlamat utama proses penyeliaan itu merupakan usaha penambahbaikan dalam pengajaran. Tanggungjawab penambahbaikan itu bergantung sepenuhnya kepada individu guru itu sendiri. Oleh itu, para penyelia perlu sedar dan peka terhadap model-model dan proses penyeliaan yang boleh diguna pakai secara berkesan dan efisien dalam usaha merapatkan kembali jurang yang sedia ada dan meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran.

Sergiovanni dan Starratt (2002) menegaskan bahawa penyeliaan merupakan usaha yang bertujuan untuk membantu guru memberi pengajaran yang lebih berkesan dan pengalaman pembelajaran yang lebih bermutu kepada pelajar dan bukan mencari kesalahan guru. Mengikut Beach & Reinhartz (2000, p. 4), tujuan utama penyeliaan adalah untuk membantu dan menyokong semua guru dalam mencapai matlamat jangka panjang perkembangan dan pertumbuhan kerjaya mereka, yang akhirnya akan membuahkan pengajaran yang berkualiti. Tambahan pula, menurut Tracy dan McNaughton (1993) guru lazimnya mahukan penyeliaan dijalankan pada setiap peringkat dalam kerjaya mereka. Calebrese dan Zepeda (1997) berpandangan bahawa penyeliaan

merupakan perkaitan fasilitasi perkembangan manusia dalam mencapai matlamat organisasi. Kejayaan sekolah, khususnya pembelajaran murid bergantung kuat kepada pola kepimpinan pengajaran yang berkesan termasuklah proses penyeliaan.

Sehubungan dengan itu, penyelia yang berkesan perlulah berwawasan kerana bidang penyeliaan merupakan satu proses peralihan dan pendefinisian semula (Sergiovanni & Starratt, 2002). Glanz & Neville (1997) turut menyokong penggunaan penyeliaan. Tegas beliau penyeliaan perlulah dinamik, bersepadu dan berkembang (p. 29). Kesimpulannya, hari ini penyelia mempunyai tanggungjawab yang lebih penting kerana mereka adalah agen perubahan. Penyelia ditugaskan untuk memperkenalkan dan memudahkan proses perubahan sebagaimana mereka melaksanakan tugas yang pelbagai (Daresh & Playko, 1995). Seandainya, bidang penyeliaan ini dianggap penting, maka demikianlah juga dengan penyelia. Oleh itu, untuk melihat proses penyeliaan berubah kepada bentuk yang lebih positif, maka penyelia haruslah menyahut cabaran untuk membentuk semula pola pandangan dan pemikiran mereka (Beach & Reinhartz, 2000).

Menurut Beach & Reinhartz (2000), lebih dua dekad yang lalu terdapat pelbagai takrifan yang telah diberikan terhadap penyeliaan, sama ada mencerminkan sudut pandangan yang komprehensif ataupun menghurainya secara umum dan telah dikelompokkan mengikut kerangka teoritikal.

#### 1. Pengajaran

Pfeiffer & Dunlap (1982), berpandangan penyeliaan merupakan satu proses interpersonal multidimensi yang melibatkan perkembangan kurikulum,

enviromen pembelajaran, pengelompokan murid, kemudahan guru dan perkembangan profesionalisme. Penyeliaan juga merupakan satu cara untuk menawarkan bantuan bagi mebaiki mutu pengajaran (Olivia & Pawlas, 2004) dan fungsinya ialah menyatukan komponen-komponen bagi keberkesanan pengajaran ke dalam usaha-usaha sekolah secara menyeluruh (Glickman et al., 2004)

## 2. Organisasi

Menurut Alfonso, Firth, & Nerville (1981), penyeliaan merupakan fungsi pengurusan dalam kalangan sistem pengeluaran sekolah. Di samping itu, penyeliaan juga merupakan fungsi kepimpinan yang merangkumi pentadbiran, kurikulum, dan pengajaran (Wiles & Bondi, 2004).

## 3. Manusia

Lovell & Wiles (1983), menyifatkan penyeliaan sebagai cara untuk membaiki tingkah laku guru dan bertujuan untuk membantu perkembangan profesional secara memberi maklum balas tentang interaksi guru di bilik darjah (Glatthorn, 1990). Selain itu, penyeliaan dianggap sebagai aktiviti yang meningkatkan dan merangsang perkembangan profesionalisme (Goldhammer, Anderson, & Krajewski, 1993) dan menyentuh tentang hubungan kemanusiaan dan pembangunan sumber manusia (Sergiovanni & Starratt, 2002). Selain itu, Sergiovanni & Starratt (2002) turut menyifatkan penyeliaan sebagai kualiti moral yang melibatkan galakan kepada pembangunan guru dan memupuk serta menyampaikan visi sebenar tentang komuniti pembelajaran.

Seterusnya, Beach & Reinhartz (2000, p. 8) mendefinisikan penyeliaan sebagai satu proses yang kompleks yang melibatkan hubungan guru dengan pendidik lain sebagai berpasukan, hubungan kolaboratif untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah, dan dapat menggalakkan pembangunan jangka panjang kerjaya guru. Tambahan pula, proses penyeliaan merupakan satu proses yang bertimbal balik, iaitu guru dan penyelia saling membantu kerana penyelia bukanlah orang yang serba mengetahui, dan hanya bertindak sebagai pemangkin, pendorong, pembimbing ataupun penggalak, guru dan penyelia bersama bergerak di sepanjang kontinum pertumbuhan yang bersifat infiniti.

Daripada takrifan di atas, jelas memaparkan bahawa penyeliaan merupakan satu set perkhidmatan dan proses yang akan menjurus ke arah peningkatan mutu pengajaran. Lazimnya, pihak pentadbir akan melakukan pencerapan bilik darjah secara berkala untuk memastikan bahawa satu tahap prestasi pengajaran yang telah ditetapkan dicapai. Kebiasaannya amalan sebegini berlaku sekali atau dua kali setahun bagi menentukan garis panduan kurikulum diikuti dan dipatuhi, iaitu sama ada disiplin kelas dapat ditangani, ataupun pengajaran mengikut sukatan yang ditentukan. Senario ini hanya dapat memenuhi tujuan pentadbiran sahaja tetapi tidak berfokuskan kepada perkembangan profesional keguruan khususnya dari aspek keberkesanan pengajaran guru.

Di Malaysia, amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sudah berkembang agak lama. Pada peringkat awal perkembangannya, kerja-kerja yang merupai penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah di bawah tanggungjawab nazir sekolah. Fungsi nazir sekolah adalah untuk melakukan penyeliaan dan pemeriksaan ke atas guru-guru

supaya Dasar Pendidikan Negara dapat dilaksanakan dengan teratur dan penekanan diberi pada aspek pengajaran sebagaimana yang tercatat dalam Ordinan Pelajaran 1952. Menurut Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979), fungsi jemaah nazir sekolah adalah untuk memerhati, mengawasi, dan menasihati guru supaya mutu pengajaran dan pembelajaran serta pengelolaan pentadbiran di sekolah terpelihara dan seterusnya dapat diperbaiki.

Antara isu yang menjadi fokus utama pihak Kementerian Pendidikan seperti yang disebutkan dalam Pembangunan Pendidikan 2001-2010 (Kementerian Pendidikan, 2001) adalah untuk memastikan peningkatan dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Keadaan ini dapat dilakukan dengan mengukuhkan prosedur pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran guru dan proses pemantauan pengajaran dan pembelajaran. Dalam hal ini, pemimpin sekolah yang berperanan sebagai pemimpin instruksional bertanggung jawab melaksanakan antaranya pencerapan dan penilaian pengajaran, penyelarasan kurikulum, pengawasan kemajuan murid, dan pengajaran guru.

Sehubungan dengan itu, Surat Perkeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 (Kementerian Pendidikan, 1987) menyebut tujuan pencerapan sebagai:

1. Mempertingkatkan daya profesionalisme pengetua atau guru besar dan guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran dan pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara.
2. Berkongsi pengetahuan dan pengalaman bagi meluaskan sumber maklumat kepada pengetua atau guru besar untuk memperbaiki proses

pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya. Sumber maklumat ini juga boleh digunakan oleh pengetua atau guru besar sebagai asas untuk menilai seseorang guru bagi tujuan tertentu.

3. Memupuk, memelihara dan mengukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara pengetua atau guru besar di satu pihak, dengan guru-guru di pihak yang lain, antara guru dengan guru dan antara guru dengan murid.
4. Membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif.

Mengikut Perkeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, bagi seseorang guru besar dan pengetua, bidang yang perlu dicerap terbahagi kepada dua bahagian, iaitu bidang organisasi dan bidang pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pendidikan, 1987). Antara aspek organisasi yang perlu diberikan perhatian ialah:

1. Iklim kelas: organisasi kelas, kawalan murid, komunikasi, motivasi, sikap murid, kebersihan, dan perhiasan,
2. Penyeliaan gerakerja,
3. Penilaian prestasi,
4. Profil murid, dan
5. Panitia mata pelajaran.

Seterusnya, aspek yang perlu diperhatikan pada bidang pengajaran dan pembelajaran pula termasuk:

1. Rancangan pengajaran guru,
2. Persediaan alat dan bahan pengajaran dan penggunaannya oleh guru,
3. Penyampaian isi pelajaran,



4. Teknik soal jawab,
5. Interaksi guru-murid, dan
6. Penggunaan masa pengajaran.

Oleh itu, pengetua perlu bijak dalam melaksanakan arahan yang telah ditetapkan di samping memelihara hubungan dengan guru agar tidak timbul konflik terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran pada peringkat sekolah dapat dilakukan melalui beberapa cara seperti meneliti buku rancangan pengajaran guru, hasil kerja dan buku latihan pelajar, mencerap proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dan mengadakan persidangan atau perbincangan dengan guru. Namun dari segi pelaksanaannya, bentuk penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang diamalkan oleh kebanyakan sekolah masih jauh menyimpang daripada syarat-syarat yang telah digariskan (Abd. Razak, 2005; Ruhani, 2005).

### **Kualiti Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran**

Secara umumnya penyeliaan yang baik mengikut Light dan Cox (2001) dapat memenuhi empat dimensi utama, iaitu intelektual, personal, sosial dan praktikal. Murphy, (2004) mengkategorikan fungsi penyeliaan yang baik sebagai aktiviti mendidik, membimbing dan menasihati. Seterusnya Glickman et al. (2004, p. 9), menegaskan ukuran kualiti penyeliaan adalah berasaskan keberkesanan amalan penyeliaan. Menurutnya lagi, penyeliaan yang berkesan memerlukan pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Ketiga-tiga faktor ini diaplikasi dalam tugas penyeliaan yang

menawarkan bantuan langsung guru dan berupaya untuk memenuhi keperluan mereka di samping membantu meningkatkan kualiti pembelajaran.

Selanjutnya, Sullivan dan Glanz (2000, p. 23) menegaskan penyelia perlukan kepakaran pengetahuan dan kemahiran bagi membolehkan mereka menghadapi cabaran dalam bidang pendidikan. Sehubungan dengan itu, mereka perlu berinisiatif tinggi, fleksibel, sabar, berkerjasama dan berfikiran positif. Sebaliknya, dalam situasi penyeliaan yang kurang merangsangkan, pengetua perlu mempunyai visi, tahap ketabahan dan kesabaran yang tinggi serta konsisten (Nolan & Hover, 2004). Oleh itu, dalam menangani perubahan menuju kepada penyeliaan yang berkualiti, pengetua selaku penyelia dikehendaki menguasai segala pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan serta merombak sistem yang ada agar amalan penyeliaan menjadi lebih berkesan yakni menjurus kepada matlamat utama, iaitu peningkatan kualiti pembelajaran murid.

Justeru, ukuran kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bagi kajian ini berlandaskan kepada elemen prasyarat yang perlu ada dan dipertanggungjawabkan dalam diri seseorang penyelia (Glickman et al., 2004), iaitu berpengetahuan luas, mempunyai kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal yang tinggi serta berteraskan kepada model penyeliaan klinikal yang mementingkan aktiviti prapemerhatian, pemerhatian sebenar, dan pasca pemerhatian sebagaimana yang disarankan dalam model penyeliaan pembangunan. Ketiga-tiga faktor ini saling melengkapi bagi mencapai penyeliaan yang berkualiti.

Mengikut Glickman et al. (2004), setiap penyelia perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran bagi memastikan perkembangan guru serta keberkesanan proses

penyeliaan. Olivia dan Pawlas (2004) pula menegaskan, untuk menjalankan penyeliaan secara berkesan, seseorang penyelia itu perlulah mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang yang berkaitan dan berupaya untuk menterjemahkan pengetahuan tersebut kepada kemahiran amalan penyeliaan. Lovell dan Wiles (1983) bersependapat dengan pandangan ini. Menurutnya, pengetahuan dan kemahiran penting dalam penyeliaan bagi tujuan mencungkil potensi manusia, kepimpinan, komunikasi, mengkoordinasi dan memudahkan perubahan, perkembangan kurikulum, dan sebagai pemudah cara bagi perkembangan sumber tenaga manusia.

Acheson dan Smith (1986) menegaskan bahawa penyeliaan perlu dikendalikan oleh mereka yang berpengetahuan, mempunyai latihan khusus dalam disiplin kepenyeliaan, boleh dipercayai, berpengalaman, dan penyelia suportif. Pandangan ini sejajar dengan dapatan Dollansky (1998), yang mendapati guru mahukan penyelia berpengetahuan tentang pengajaran berkesan, berkemahiran tentang teknik-teknik penyeliaan, mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan hubungan baik dengan mereka, mengadakan persidangan pasca penyeliaan supaya maklum balas dapat diterima secepat mungkin selepas penyeliaan dijalankan, serta mengadakan sesi refleksi.

Menurut Danielson dan McGreal (2000), kebanyakan sistem penilaian guru adalah berdasarkan konsep pengajaran yang sangat popular semasa tahun 1970-an, iaitu amalan hubungan komunikasi dari atas ke bawah antara pihak pentadbiran dan guru, khususnya melalui pencerapan di bilik darjah. Tambahan lagi, kebanyakan instrumen penaksiran penyeliaan dan penilaian yang dibangunkan serta digunakan dalam organisasi pendidikan adalah dibentuk dan digunakan oleh pihak pentadbiran untuk pelbagai tujuan, yang kadang kalanya bercanggah antara satu sama lain. Sebagai contohnya, Danielson

dan McGreal (2000) menyatakan bahawa tujuan utama penilaian adalah sebagai jaminan dalam menentukan kualiti guru dan perkembangan profesional. Mereka berpendapat bahawa tujuan ini mungkin tidak bersesuaian antara satu sama lain, umpamanya jaminan kualiti lazimnya berkait rapat dengan akauntabiliti dan penilaian sering digunakan menentukan status kerja dalam struktur hierarki. Sementara, fokus perkembangan profesional dalam organisasi sekolah lebih berpusatkan kepada hubungan yang boleh dipercayai dan bersifat menyokong antara guru dan penyelia, iaitu penyelia lebih bertindak sebagai pembimbing dan mentor, bukannya sebagai hakim (Page, 2003, p. 17).

Kualiti sesuatu penyeliaan yang dijalankan bergantung kepada pelaksanaan proses itu sendiri dan orang yang melaksanakannya. Glathorn (1990) menegaskan kepimpinan yang berkualiti memainkan peranan yang signifikan dengan penyeliaan yang berkesan. Oleh itu, keberkesanan proses penyeliaan itu amatlah penting kerana faktor ini akan menyumbang kepada kepada keberkesanan pengajaran guru. Segalanya berpunca daripada kualiti kepimpinan yang terdapat di sesebuah sekolah. Pemimpin yang berkesan sedaya mungkin dapat mengawal selia keadaan dan kaedah operasi agar orang lain dapat mencapai matlamat terbaik mereka secara mengarahkan usaha selari dengan objektif organisasi (Sergiovanni & Starratt, 2002). Pegangan ini adalah selari dengan harapan guru yang berminat untuk meningkatkan kualiti kehidupan murid-murid di sekolah. Oleh itu, penyelia yang berkesan ialah mereka yang dapat menyatupadukan trait-trait sumber manusia seperti kerjasama dan kepercayaan. Penyelia dapat memudahkan persekitaran pembelajaran yang dapat menggalakkan perkembangan guru mengikut keupayaan diri mereka sendiri. Untuk menjadi pemimpin yang berkesan, penyelia perlulah mengekalkan sifat mesra, dan menjalin hubungan baik dengan guru (Glanz, 2000).

Sehubungan dengan itu, penyelia perlu mempunyai kemahiran dan tingkah laku yang khusus, walaupun kualiti kepimpinan memainkan peranan yang signifikan terhadap keberkesanan penyeliaan. Glatthorn (1990), menggariskan tiga perkara bagi penyeliaan berkesan iaitu, penyelia yang berkesan dapat mengaplikasikan teknik-teknik yang bersesuaian untuk melakukan pemerhatian dan menganalisis data yang dikumpul semasa pemerhatian. Selain itu, mereka juga melaksanakan satu set garis panduan semasa mengendalikan persidangan penyeliaan, di samping membantu untuk meningkatkan kemahiran guru.

Melalui peluang yang tersedia guru-guru dapat bekerjasama dan berkongsi idea dengan rakan sejawat. Penyelia dapat bekerja bersama-sama guru untuk mewujudkan situasi ini, dan berusaha untuk meningkatkan komitmen dalam kalangan guru. Pajak (2001) menjelaskan kunci kepada kejayaan seseorang penyelia ialah keupayaan memahami persepsi guru berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan, barulah dapat dikenal pasti keperluannya meskipun memakan masa. Kegagalan penyelia untuk meyelitkan perasaan empati dalam proses penyeliaan telah terbukti hanya menuju kepada kebuntuan bagi guru mahupun murid (Pajak, 2001).

Sehubungan dengan itu, Ediger (2002), menegaskan selaku penyelia utama di sekolah, Pengetua perlu merupakan seorang yang berpengetahuan tinggi dan berupaya menyelesaikan segala masalah yang timbul. Sifat optimis adalah sebatian dalam jiwa pengetua. Berikut adalah peranan penyelia seperti yang digariskan oleh Ediger (2002):

1. Perlu berbincang dengan guru-guru tentang idea-idea baru yang dapat digunakan dalam proses pengajaran;

2. Perlu melakukan lawatan sebenar ke bilik darjah untuk membimbing meningkatkan kualiti pengajaran guru;
3. Perlu peka terhadap perkembangan terkini bidang penyeliaan pengajaran dan pembelajaran;
4. Perlu banyak berbincang dengan profesional lain serta sentiasa bertukar pandangan dengan rakan sejawat, dan
5. Melibatkan diri dalam penyelidikan.

Lantaran itu, penyelia yang berkualiti adalah diperlukan dalam usaha melakukan penambahbaikan dan memantau proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka seharusnya dapat berkerja secara berkesan dengan orang lain di samping dapat menonjolkan kecemerlangan penguasaan ilmu dalam bidang kurikulum dan menyelesaikan sebarang masalah yang timbul. Penyelia yang berkesan perlulah menimbang beberapa faktor sebelum melaksanakan program penyeliaan yang berkesan. Jelasnya, kedua-duanya sama ada guru atau penyelia perlu merasa selesa dengan amalan penyeliaan yang dipilih. Apabila guru dilibatkan dalam proses, mereka akan lebih menghargai kerana diberi peluang. Selain itu, perkembangan guru pada setiap peringkat juga perlu dipertimbangkan kerana matlamat utama penyeliaan adalah untuk meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah.

### **Keberkesanan Penyeliaan**

Astor dalam kajiannya (2005) mengenal pasti terdapat beberapa elemen yang menjadi pemangkin kepada kejayaan proses penyeliaan antaranya ialah refleksi. Tidak dapat dinafikan bahawa refleksi telah dianggap sebagai komponen utama untuk penyeliaan

pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dan perkembangan guru dalam bilik darjah (Costa & Kallick, 2000; Davis, Ellett, & Annunziata, 2002; Ebmeier & Nicklaus, 1999; Sullivan & Glanz, 2000; Weasmer & Woods, 2003). Costa dan Kallick menegaskan untuk menjadi reflektif bermaksud cuba mengimbas kembali dalam fikiran berdasarkan peristiwa yang telah dilalui, dan cuba untuk memahaminya (2000, p. 2). Weasmer dan Wood pula menyatakan, melalui refleksi, seseorang guru itu dapat menentukan pedagogi yang telah digunakannya, dan motif yang telah mendorongnya untuk merancang, melakukan aktiviti serta melakukan penilaian (2003, p. 65).

Menurut Astor (2005), meskipun refleksi itu dapat berlaku tanpa maksud yang jelas, namun untuk mencapai tahap optimum, satu struktur yang jelas perlu ada. Merujuk kepada proses penyeliaan, Ebmeier dan Nicklaus (1999) menyatakan bahawa, tugas kritikal bagi seorang penyelia ialah menolong guru-guru supaya lebih berjaya menerapkan tingkah laku refleksi dalam diri mereka kerana hal ini dianggap sebagai elemen penting dalam meningkatkan profesionalisme (p. 2). Seterusnya, melalui refleksi yang telah distrukturkan, empat peluang utama dapat digarap: perspektif orang lain dapat membantu meningkat pengertian tentang tugas-tugas guru; maksud boleh diekstrapolasi di sebalik konteks kejadian; refleksi memaksa peserta untuk lebih bersedia berubah dan melakukan pengubahsuaian terhadap implementasi pada masa akan datang; dan juga menyediakan forum untuk mendokumentasikan setiap perkara yang telah dipelajari supaya dapat dikongsi bersama dengan orang lain.

Satu lagi elemen yang penting dalam menentukan keberkesanan proses penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan oleh Astor (2005), ialah kerjasama. Kerjasama dalam kalangan dan antara guru sering dinyatakan sebagai proses yang diperlukan bagi

mengurangkan sifat suka mengasingkan diri oleh guru, meningkatkan pertukaran maklumat tentang kaedah mengajar, meningkatkan koordinasi antara jabatan, dan secara amnya meningkatkan kepuasan kerja (Ebmeier & Nicklaus, 1999, p. 11). Kerjasama dapat menguatkan proses penyeliaan melalui tiga cara, iaitu;

1. Perasaan kerelevanan dapat ditingkatkan melalui amalan bertukar-tukar pandangan yang berfokuskan kepada amalan guru;
2. Perasaan sepunya dapat ditingkatkan kerana daripada permulaan lagi guru adalah sebahagian daripada proses, dan bukan sebagai peserta yang pasif;
3. Guru-guru terlibat dalam menentukan matlamat dan objektif bukan hanya sekadar menerima segala ketentuan oleh penyelia. Secara tidak langsung, hal ini dapat meningkatkan persepsi guru terhadap proses penyeliaan bagi manfaat jangka panjang.

Kerjasama antara guru dengan penyelia, guru dengan rakan sejawat dan sebagainya dapat menjurus ke arah persekitaran yang lebih baik. Zepeda (2002), menegaskan bahawa kerjasama yang dibina akan dapat mengekalkan kesepakatan dalam merealisasikan matlamat organisasi selari dengan cabaran organisasi. Budaya sekolah yang sihat berkembang dalam environmen yang dibina berasaskan kerjasama, kepercayaan, dan keperihatinan terhadap warga sekolah yang lain (p. 47). Davis et al. (2002), menjelaskan semangat kerjasama akan membolehkan guru dan penyelia bekerjasama, merangka laluan terbaik untuk mencapai matlamat dan objektif yang telah ditetapkan.

Sebaliknya, proses penyeliaan tidak akan mencapai matlamatnya tanpa kerjasama dan penglibatan yang menyeluruh sama ada penyelia mahupun guru. Dalam konteks ini,



aspek kualiti merupakan kriteria yang penting dalam usaha menjana kecemerlangan pendidikan hari ini dan hari mendatang. Kualiti bergantung kepada kekuatan dan kesepaduan usaha bersama, iaitu pentadbir, guru, murid, masyarakat dan persekitaran. Zepeda (2002) menegaskan bahawa pihak pengurusan bertanggungjawab ke atas sebarang masalah kualiti serta memainkan peranan penting dalam memulakan usaha-usaha penambahbaikan kualiti.

Tugas teras sesebuah sekolah adalah untuk memberikan perkhidmatan pendidikan dengan tujuan memperkembangkan potensi murid secara total, sehingga mereka berupaya, boleh dan pandai memajukan dirinya sendiri ke tahap yang lebih tinggi serta mencapai inspirasi dan aspirasi negara dan kebahagiaan sejagat. Secara umumnya, pengukuran tahap kecemerlangan seseorang murid lebih bersandarkan pada prestasi akademik yang cemerlang sahaja. Praktiknya, tanggapan tersebut adalah kurang tepat jika dikaitkan dengan kualiti kerana bidang pendidikan merangkumi juga bidang afektif dan psikomotor.

### **Penyeliaan Klinikal**

Penyeliaan yang baik memerlukan keseimbangan antara struktur dan kebebasan, mendengar dan mencelah, memberi dan mengambil tanggungjawab, memberi galakan dan membuat teguran (Clarke, 1999). Sehubungan dengan itu beliau telah menegaskan penggunaan alat ukur peningkatan kualiti adalah sesuai bagi mengukur kualiti penyeliaan. Prinsip peningkatan kualiti yang menjadi teras ukuran ialah (i) 'pelanggan' mentakrifkan kualiti; (ii) kualiti dapat diukur; (iii) memberi maklumbalas dan membuat

refleksi; (iv) cara untuk meningkatkan kualiti dipertimbang dan diimplementasikan; dan (v) ukuran kualiti diulang.

Ciri-ciri yang digariskan oleh Clarke (1999) mempunyai persamaan dengan pusingan proses penyeliaan klinikal yang begitu menekankan peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Penyeliaan klinikal mula diperkenalkan oleh Cogan (1973), berupa sejenis penyeliaan tidak berpusatkan pemeriksaan, sebaliknya bekerja dengan guru dalam satu pusingan (Zepeda, 2002). Meminjam daripada terma profesion perubatan, Cogan (1973) mendefinisikan penyeliaan klinikal sebagai amalan yang dibentuk bertujuan bagi meningkatkan prestasi guru di bilik darjah (p. 9). Model asal penyeliaan klinikal oleh Cogan (1973, p. 11) mengandungi lapan pusingan, atau fasa:

1. Fasa Satu : Mewujudkan hubungan antara guru dan penyelia;
2. Fasa Dua : Merancang bersama guru;
3. Fasa Tiga : Merancang strategi penyeliaan;
4. Fasa Empat : Pemantauan pengajaran;
5. Fasa Lima : Analisis proses pengajaran dan pembelajaran;
6. Fasa Enam : Merancang strategi konferen;
7. Fasa Tujuh : Mengadakan konferen; dan,
8. Fasa Lapan : Memperbaharui perancangan.

Dalam model ini, setiap pusingan akan mempengaruhi pusingan seterusnya, dan nilai akhirnya akan menghasilkan perkembangan dan perubahan kepada guru dalam mencapai objektif di bilik darjah (Zepeda, 2002).

Model penyeliaan klinikal terus mengalami proses pengubahsuaian dan pemurnian dalam persekitaran dunia pendidikan. Secara-cara perlahan-lahan, pengaruh model klinikal telah mengubah kepercayaan terhadap penyeliaan. Satu anjakan paradigma yang besar dapat dilihat berlaku dalam penyeliaan klinikal, iaitu pada mulanya telah direka bentuk dalam pusingan yang berterusan (prapemerhatian, pemerhatian, dan pasca pemerhatian) memaklumkan pusingan yang akan datang dan mengenal pasti aktiviti-aktiviti yang diperlukan bagi membantu guru mencapai objektif pembelajaran (Zepeda, 2002). Menurut Goldhammer (1969) penyeliaan klinikal ialah hubungan secara bersemuka antara penyelia dan guru, dan menyifatkan sebagai satu bentuk hubungan penyeliaan yang sangat akrab. Intervensi bilik darjah yang bermakna dibangunkan berasaskan persekitaran organisasi yang sihat, dibimbing oleh kepimpinan yang boleh dipercayai, dan berdasarkan program pendidikan yang munasabah. Oleh itu, Sergiovanni & Starratt (2002, p. 222) merujuk penyeliaan klinikal sebagai hubungan terus dengan guru dengan hasrat untuk memperbaiki mutu pengajaran dan meningkatkan perkembangan profesional.

Carroll (1997) menjelaskan bahawa penyeliaan klinikal merupakan satu sistem yang telah distruktur untuk mencerap guru dan mengadakan konferen bersama mereka dalam usaha meningkatkan mutu pengajaran dan keberkesanaan sekolah. Konsep struktural penyeliaan klinikal masih kekal, iaitu persidangan sebelum bagi membincangkan matlamat dan objektif, pemerhatian pengajaran mengikut konteks, dan persidangan selepas bagi perbincangan dan refleksi terhadap dapatan dan implikasi mereka (Glickman et al., 2004; Zepeda, 2002; Sullivan & Glanz, 2000; Carroll, 1997).

Proses penyeliaan merangkumi beberapa aspek penting, iaitu melibatkan proses merancang, melaksana, merangsang, mengaju, memimpin, mengawal, menganalisis, dan menilai. Semua tingkah laku ini berhubungan secara tidak langsung dengan usaha memperbaiki pengajaran serta meningkatkan mutu pembelajaran. Walaupun komponen ini terpisah antara satu sama lain, namun sebenarnya saling berkait antara satu sama lain.

Sehubungan dengan itu, Sergiovanni dan Starrat (2002) menyatakan bahawa tetingkap Johari (Johary's Window) merupakan satu kaedah yang penting bagi mengenal pasti platform dimensi pengajaran yang diketahui dan tidak ketahui. Dalam hal ini, tetingkap Johari memaparkan hubungan antara dua pihak, iaitu guru dan penyelia.

	Apa-apa yang penyelia tahu tentang guru.	Apa-apa yang penyelia tidak tahu tentang guru
Apa-apa yang guru tahu tentang dirinya.	Diri terbuka ( <i>Open Self</i> ) 1	Diri berahsia ( <i>Secret self</i> ) 2
Apa-apa yang guru tidak tahu tentang dirinya	Diri yang buta ( <i>Blind Self</i> ) 3	Diri belum diteroka ( <i>Undiscovered Self</i> ) 4

Rajah 2.1 Tetingkap Johari (Sergiovanni & Starrat, 2002, p. 232)

Dalam sel satu, "*open self*", pengetahuan guru dalam aspek tingkah laku pengajaran adalah bersamaan dengan pengetahuan klinikal. Komunikasi dalam ruang ini adalah sangat berkesan, dan keperluan untuk guru mempertahankan diri, untuk mengandaikan terdapatnya ancaman adalah sangat minima. Oleh itu, penyelia perlu berusaha untuk memperluas atau memperbesarkan sel ini bersama guru.

Dalam sel kedua pula, "*hidden or secret self*", guru mengetahui tentang aspek tingkah laku pengajaran dan lain-lain aspek yang berkaitan tetapi penyelia tidak mengetahuinya. Di sini, pada kebiasaannya guru akan cuba merahsiakannya daripada pengetahuan penyelia kerana bimbang maklumat ini akan digunakan oleh penyelia sama ada untuk menghukum, menyakiti atau mengeksploitasi guru tersebut. Sel ini juga menyarankan pentingnya penyeliaan itu disandarkan kepada nilai kepercayaan dan kredibiliti dalam menjamin kejayaan penyeliaan klinikal. Oleh itu, ruang ini haruslah diperkecilkan.

Sel ketiga pula, "*blind self*", penyelia mengetahui aspek dan tingkah laku pengajaran serta profesionalisme guru yang tidak disedari oleh guru. Lazimnya, elemen ini sering diabaikan dalam proses penyeliaan namun hal ini ditekankan dalam proses penyeliaan klinikal, iaitu pentingnya bagi membantu guru dari segi meningkatkan kecekapan dan prestasi pengajaran guru dengan panduan dan pengetahuan daripada penyelia.

Seterusnya, dalam sel keempat, "*undiscovered self*", aspek tingkah laku dan amalan profesionalisme guru tidak diketahui sama ada oleh guru atau penyelia. Dalam penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, ruang ini dapat diperkecilkan melalui

penyeliaan klinikal, iaitu melalui proses perbincangan sama ada sebelum, semasa atau selepas penyeliaan. Guru dan penyelia akan lebih memahami tentang kepercayaan, keupayaan, kekuatan dan kelemahan, serta potensi.

Kesimpulannya, sebagai seorang penyelia, pengetua perlulah mengenali dan memahami serta membezakan keperluan setiap orang guru dalam usaha meningkatkan efikasi dan komitmen guru terhadap tugas yang dipertanggungjawabkan. Tanggungjawab ini hanya dapat dilaksanakan dengan baik seandainya pengetua telah memenuhi ketiga-tiga prasyarat yang telah disarankan iaitu, mempunyai pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal.

### **Bentuk dan Amalan Penyeliaan**

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 tidak menetapkan satu garis panduan yang jelas tentang bentuk penyeliaan pengajaran yang perlu dilaksanakan oleh pengetua. Oleh itu, pengetua bebas untuk membuat keputusan dalam memilih bentuk penyeliaan dan cara pelaksanaan yang bersesuaian persekitaran kerja sekolah mereka. Berdasarkan arahan tersebut, antara bidang yang perlu diberi tumpuan dalam proses penyeliaan ialah bidang pengajaran dan pembelajaran.

Kajian yang dijalankan di negara kita membuktikan bahawa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran oleh pengetua tidak dijalankan dalam bentuk penyeliaan klinikal yang tulen tetapi dijalankan dalam bentuk pencerapan (Abd. Razak, 2005; Ruhani, 2005; Rafisah, 2000; Nik Anuay, 2000). Persidangan prapenyeliaan tidak pernah diadakan dan guru hanya sekadar dimaklumkan bahawa mereka akan diselia. Apabila

ditinjau berhubung bilangan kali guru diselia secara formal, Abdul Razak (2005) dalam kajian di sebuah sekolah di Kluang, Johor juga menunjukkan peratusan yang tinggi adalah bagi guru yang diselia antara satu hingga tiga kali (68.6%), empat hingga enam kali (20%), dan lebih daripada tujuh kali (2.8%). Namun begitu, dapatan kajiannya juga menunjukkan bahawa masih terdapat guru-guru yang tidak pernah diselia, iaitu sebanyak 8.6%.

Hal yang sama juga berlaku dalam proses penyeliaan di negara-negara lain (Astor, 2005; Kutsyuruba, 2003; Dollansky, 1998). Guru-guru tidak menerima bantuan langsung yang mencukupi melalui proses penyeliaan sehingga timbulnya persepsi yang negatif terhadap penyeliaan. Contohnya, dapatan kajian Astor (2005) menunjukkan maklum balas yang diterima oleh guru, kadar kekerapan bilangan kali guru diselia, dan masa yang diperuntukkan untuk penyeliaan juga adalah rendah sehingga guru menganggap bahawa penyeliaan yang dilaluinya adalah tidak bermakna.

Dollansky (1998) dalam kajiannya ke atas 485 orang guru di Kanada, mendapati dua pertiga daripada guru-guru ini telah diselia sebanyak sekali atau kurang dalam jangka masa setahun dan didapati juga 12% daripada keseluruhan responden tidak pernah diselia langsung. Dapatan kajiannya mendapati bahawa guru-guru yang tidak pernah diselia itu mempunyai purata pengalaman mengajar selama lebih daripada 20 tahun. Hal ini menurutnya membuktikan guru yang berpengalaman kurang diselia. Jelasnya jumlah penyeliaan yang diterima adalah tidak mencukupi.

Selain itu, dapatan Dollansky (1998) menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa guru-guru yang bermasalah diselia sama ada tiga hingga empat kali atau lima kali

setahun, manakala guru-guru baru yang belum disahkan diselia sebanyak tiga atau empat kali setahun. Sebaliknya, mereka berpendapat bahawa guru-guru yang telah disahkan dalam jawatan cuma perlu diselia sebanyak dua atau tiga kali sahaja. Kajian ini menjelaskan guru-guru yang bermasalah dan belum disahkan dalam jawatan diselia menerima bilangan penyeliaan yang lebih berbanding mereka yang telah disahkan dalam jawatan. Dapatan ini selari dengan pandangan Glatthorn (1990) yang menyatakan bahawa kesanggupan guru untuk menerima bantuan penyeliaan bergantung kepada jangka masa pengalaman mengajar mereka.

Kajian oleh Gordon, Meadows dan Dyal (1995) ke atas 300 orang pengetua di Amerika Syarikat pula mendapati 59% daripada pengetua-pengetua dalam kajiannya menjelaskan penyeliaan hanya berlaku dua kali setahun, lapan peratus hanya melaksanakan sekali setahun dan sepuluh peratus lagi menyatakan penyeliaan berlangsung tiga atau lebih kali setahun. Jelas mereka bilangan kali guru-guru diselia bergantung kepada keperluan semasa. Sehubungan dengan itu, 97 % daripada responden kajian mereka menjelaskan masa yang digunakan untuk tujuan penyeliaan formal adalah separuh daripada waktu pembelajaran atau lebih dan 57% daripada responden kajian mereka menyatakan masa yang digunakan ialah satu waktu pembelajaran dan hanya lima peratus yang menggunakan lebih daripada satu waktu pembelajaran.

Kutsyruba (2003), dalam kajiannya cuba membandingkan bentuk dan amalan penyeliaan antara guru-guru di Kanada dan di Ukraine. Dapatan kajiannya menunjukkan majoriti guru-guru di Kanada dan Ukraine telah diselia dua hingga empat kali setahun dan hampir satu pertiga daripada guru-guru di Ukraine telah diselia sebanyak lima kali



atau lebih dalam jangka masa setahun sedangkan 32% daripada guru-guru di Kanada hanya diselia sekali setahun. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat sebanyak 4% guru-guru di Ukraine yang tidak pernah diselia.

Selari dengan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dijalankan oleh pelbagai pihak. Menurut Rafisah (2000), hanya 35.5% sahaja tanggungjawab penyeliaan dijalankan oleh pengetua, penolong kanan dan penyelia petang dan selebihnya dijalankan ketua bidang masing-masing. Dapatan ini mempunyai persamaan dengan kajian yang dijalankan oleh Kutsyuruba. Dalam kajiannya didapati tanggungjawab menjalankan penyeliaan juga didominasi oleh kumpulan ini, iaitu pengetua dan penolong kanan. Di Kanada tanggungjawab ini meliputi sebanyak 50% dan penglibatan yang lebih tinggi dapat dilihat pada pengetua dan penolong kanan di Ukraine, iaitu sebanyak 86%. Penyeliaan oleh orang yang berbeza boleh menimbulkan tanggapan yang berbeza. Sebagai contohnya, responden di Ukraine kurang berpuas hati apabila penyeliaan tidak dijalankan oleh mereka yang mahir dalam sesuatu mata pelajaran.

Ditinjau dari aspek tujuan penyeliaan dijalankan, Abdul Razak (2005) menjelaskan bahawa penyeliaan dilakukan bagi memenuhi tujuan lain selain daripada tugas rutin pengetua. Antara tujuan lainnya, 62.9% menyatakan mereka diselia bagi tujuan penilaian prestasi, 14.3% bagi tujuan penilaian Pengajaran Sains dan Matematik dalam bahasa Inggeris (PSMI), dan 2.8% adalah disebabkan guru baru. Daripada dapatan ini dapat kita simpulkan bahawa tugas penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah lebih cenderung kepada tujuan penilaian prestasi.

Abd Razak (2005) menjelaskan bahawa aktiviti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan berada pada tahap tidak memuaskan dan tidak memberi manfaat kepada guru. Malahan, apabila dikaji keperluan guru daripada amalan penyeliaan, aspek yang paling diperlukan ialah penyeliaan sebagai bantuan langsung. Dapatan kajian beliau juga mendapati bahawa amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan dengan selari dengan arahan Jabatan Pelajaran Negeri berdasarkan Surat Pekeliling Bil. 3/1987. Perkara-perkara yang dinilai dalam borang pencerapan yang disediakan oleh pihak Jabatan Pelajaran Negeri memperlihatkan aspek perkembangan kurikulum banyak diberi perhatian. Aktiviti pencerapan yang dilaksanakan di dalam kelas adalah untuk menilai prestasi guru di samping sebagai kerja rutin tahunan pentabir. Dapatan ini bercanggah dengan konsep penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang disarankan oleh Glickman et al. (2004) dan Al-Ramaiah (1999).

Menurut Rahimah (2002), penyeliaan pengajaran dan pembelajaran tidak lagi dikaitkan dengan penilaian serta pemeriksaan terhadap guru semata-mata. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dianggap sebagai satu usaha untuk membangunkan dan membina ketrampilan guru dalam menyampaikan pengajaran di sekolah dengan sempurna, berkesan dan dapat mencapai matlamat sekolah dalam kurikulum. Oleh itu, perancangan dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran masih dan memerlukan penambahbaikan. Penyeliaan yang dijalankan haruslah berkualiti dan telus agar konflik antara guru dan pengetua tidak berterusan.

Kewibawaan dan keprofesionalisme seorang pengetua sering dipertikaikan oleh guru kerana wujudnya konflik antara guru dan pihak pengetua (Ruhani, 2005). Hal ini kerana pengetua mengalami kekangan untuk menjalankan penyeliaan dan bertindak

sebagai pemimpin pengajaran. Keadaan ini diburukkan lagi dengan tekanan kerja yang banyak daripada ketua-ketua hirarki sistem persekolahan dalam bentuk arahan dan peraturan. Selain itu, pengetua juga dibebankan dengan tugas-tugas pentadbiran dan surat menyurat yang datangnya daripada pelbagai peringkat yang kesemuanya memerlukan tindakan segera. Puratanya hanya 11% sahaja tumpuan pengetua terhadap pengajaran dan selebihnya menjalankan tugas-tugas pentadbiran.

Apakah kekangan tersebut mengizinkan pengetua mengabaikan kriteria-kriteria penting dalam proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran? (Syarifah Zainon, 2002; Zairudin, 2002) mendapati kekerapan melakukan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah pada tahap yang minima. Arahan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sekurang-kurangnya dua kali setahun diabaikan disebabkan kekangan masa, tenaga, dan kewangan yang tidak memungkinkan penyeliaan dijalankan secara berterusan.

Berasaskan kepada dapatan kajian yang telah dikemukakan, maka satu anjakan dan perlu dilakukan dalam proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di negara kita agar matlamat asal penyeliaan dapat dicapai. Justeru, penyeliaan haruslah berjalan sebagai mana yang direncanakan mengikut arus perkembangan semasa yang lebih menekankan aspek kemanusiaan bagi meningkatkan komitmen dan efikasi guru, seterusnya menjana kecemerlangan pendidikan di negara kita. Lantaran untuk merealisasikan kecemerlangan pendidikan negara, selain daripada Arahan Surat Pekeliling Bil. 3/1987, Standard Tinggi Kualiti Pendidikan yang dikemukakan oleh Jemaah Nazir Sekolah dan Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti yang

diperkenalkan oleh Jabatan Pelajaran Negeri Kedah Darul Aman perlulah dilaksanakan dengan teliti dan sempurna.

### **Persepsi Guru Terhadap Penyeliaan**

Apakah persepsi guru terhadap penyeliaan? Penyeliaan hanyalah lakonan. Berdasarkan kajian Zepeda & Ponticell (1998) yang dijalankan terhadap 144 orang guru sekolah rendah dan menengah yang mendaftar dalam program pengurusan pendidikan di dua buah universiti di Oklahoma dan Texas mendapati 90% guru menganggap penyeliaan sebagai "*a Dog and Pony Show*". Jelasnya, penyeliaan hanya lakonan sahaja dan rata-rata guru menyifatkan penyeliaan adalah sinonim kepada penilaian guru. Pandangan ini selari dengan Mc Greal (1983) yang menegaskan bahawa amalan penyeliaan telah dikelirukan oleh proses penilaian guru. Dapatan kajian daripada Zepeda & Ponticell (1998), menunjukkan guru-guru menganggap penyeliaan secara tidak formal dan konsultasi secara individu adalah cara yang terbaik dalam proses penyeliaan. Sebaliknya, mereka kurang menggemari bentuk penyeliaan secara formal dan 75% menganggap penyeliaan sebagai senjata yang digunakan oleh Pengetua untuk mengugut, memanipulasi serta mengawal guru. Penyeliaan yang dijalankan adalah tidak berkualiti dan terdapat unsur penyalahgunaan kuasa melalui proses penyeliaan dan penilaian, malahan Scriven (1981) juga menyifatkan penilaian guru sebagai suatu malapetaka, amalan yang tidak berkualiti dengan prinsip-prinsip yang tidak jelas.

Selain itu, dapatan daripada Zepeda & Ponticell (1998) juga menjelaskan bahawa proses penyeliaan itu tidak dijalankan secara bersungguh-sungguh dan tidak membawa

sebarang makna kepada guru (69%). Hal ini terbukti apabila terdapat sebilangan guru-guru yang dikehendaki menandatangani borang laporan penyeliaan dengan hanya sedikit atau tanpa perbincangan meskipun penyelia tidak pernah menyelia mereka di bilik darjah. Dapatan kajian itu turut menunjukkan bahawa 48% daripada guru-guru menganggap penyeliaan hanya sekadar memenenuhi keperluan atau tuntutan pihak atasan dan 29% daripada guru-guru langsung tidak mengalu-alukan proses penyeliaan.

Meskipun Blumberg (1980), menyifatkan penyeliaan sebagai 'perang dingin' antara penyelia dan guru namun dapatan daripada kajian Zepeda & Ponticell (1998) menunjukkan bahawa tidak semua guru berpersepsi negatif terhadap penyeliaan. Majoriti guru (89%) beranggapan bahawa proses penyeliaan dapat membantu mereka meningkatkan keyakinan diri kerana melalui amalan ini kebolehan dan kerja mereka dihargai. Selain itu, penyeliaan juga dianggap sebagai delegasi kuasa kepada mereka. Hal ini telah mendorong mereka untuk lebih bersifat ingin mencuba, meneroka dalam melakukan perubahan di samping meningkatkan efikasi diri. 56% daripada mereka menyatakan Pengetua selaku penyelia sentiasa ada untuk memberi bantuan dan 46% menganggap bahawa penyeliaan itu sebagai proses memberi bimbingan kepada mereka supaya berdaya maju. Selain itu, sebanyak 39% pula beranggapan bahawa melalui penyeliaan, tahap profesionalisme mereka dapat ditingkatkan.

Selain itu, pelbagai masalah timbul ekoran proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang tidak mengikut prosedur dan masalah tersebut berpunca daripada diri Pengetua sebagai penyelia (Syarifah Zainon, 2002; Ruhani, 2005). Antaranya ialah:

1. Penyelia tidak mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang sesuai dan cukup serta kebijaksanaan serta kematangan yang boleh dijadikan contoh atau model kepada guru.
2. Penyelia kurang berusaha atau berinisiatif untuk memajukan diri secara profesional menerusi aktiviti pembacaan dan penulisan.
3. Kursus dan seminar yang dihadiri tidak diikuti dengan serius atau kesungguhan, perasaan keterlibatan dan komitmen tidak menonjol.
4. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan hanyalah sekadar menyemak buku latihan pelajar, menegur kaedah pengajaran serta memberi beberapa cadangan; dan
5. Hanya sebahagian sahaja daripada penyelia yang menunjukkan keperihatian.

Kajian lampau juga mendapati kebanyakan guru memahami peranan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, justeru perkembangan profesionalisme mereka turut ditingkatkan tetapi penyeliaan yang dilakukan oleh penyelia kurang disenangi oleh guru (Ruhani, 2005; Sharifah Zainon, 2002). Berikut ialah pandangan negatif guru tentang penyeliaan:

1. Penyelia boleh menjejaskan suasana pengajaran dan pembelajaran.
2. Guru merasa gelisah dan kurang senang dengan kehadiran penyelia.
3. Pendekatan penyeliaan lebih cenderung menumpukan pemerhatian kepada kekurangan guru, dan kekurangan ini pula lebih dilahirkan secara kritikan yang menyentuh ego atau imej sendiri guru. Sesetengah reaksi guru

menganggap penyeliaan bukannya untuk membantu sebaliknya mengganggu.

4. Penyeliaan yang dilakukan lebih bertumpu kepada aktiviti menilai seseorang guru.
5. Penyeliaan tidak membawa apa-apa perubahan kepada proses pengajaran mereka. Para guru lebih memerlukan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran mereka.
6. Guru memerlukan penyelia yang arif tentang kandungan mata pelajaran, kemahiran pedagogi, dan teknikal dalam mengendalikan alat bantu mengajar.
7. Guru juga memerlukan sokongan daripada pihak pentadbir dalam memperoleh sumber dan kemudahan yang diperlukan dalam proses pengajaran dan pembelajaran; dan
8. Memerlukan pengetahuan terkini mengenai pengajaran dan pembelajaran untuk meningkatkan profesionalisme.

Seterusnya, kajian oleh Mohd Zaki (2001) tentang amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dan kesannya kepada sikap guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran membahagikannya kepada dua keadaan, iaitu situasi baik dan buruk. Dalam situasi buruk guru menyatakan bahawa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran hanyalah semata-mata satu pertunjukan untuk dilakokan oleh guru dan pelajar-pelajar kepada pengetua tentang pengajaran di bilik darjah (76.9%), melihat guru-guru melakukan senarai semak yang telah ditetapkan oleh pengetua dan keadaan ini akan

mengongkong kreativiti guru serta amat rigid (46.2%). Selain itu, menjadikan penyeliaan sebagai senjata untuk menakutkan dan mengugut guru tentang prestasi tahunan telah membuat guru menjadi cemas (42.3%), tidak nampak keberkesanan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dan menganggapnya sebagai sesuatu yang tidak berfaedah (34.6%) dan kehadiran pengetua merupakan kedatangan yang tidak dijemput (3.8%).

Dalam situasi baik, guru mengakui pengetua sentiasa membimbing (57.7%), pengetua memberi kebebasan dan kuasa kepada mereka untuk melakukan perubahan dan peningkatan pengajaran di bilik darjah (34.6%), pengetua duduk di belakang kelas (19.2%), dan pengetua cukup profesional (15.4%).

Kesimpulannya, walaupun pada dasarnya kebanyakan guru mempunyai persepsi positif terhadap amalan penyeliaan tetapi hal ini tidak boleh pandang ringan. Pengetua perlu cuba mengatasi masalah ini dengan mengamalkan penyeliaan yang berkualiti agar persepsi guru terhadap penyeliaan dapat diubah kerana dijangkakan penyeliaan yang berkualiti dapat meningkatkan komitmen dan efikasi guru.

### **Komitmen Guru**

Komitmen guru dianggap sebagai faktor paling kritikal kepada keberkesanan sekolah, kepuasan guru, dan juga faktor penentu untuk seseorang guru terus kekal di sesebuah sekolah (Nir, 2002; Singh & Billingsley, 1998; Fresko, Kfir & Nasser, 1997). Hal ini berasaskan dakwaan bahawa pencapaian murid adalah jalinan antara komitmen guru terhadap pengajaran, sekolah, dan murid itu sendiri (Firestone & Rosenblum, 1988). Oleh itu, dalam usaha meningkatkan komitmen guru, pihak pentadbir (pengetua) perlulah



memainkan peranan penting dalam menyalurkan bantuan langsung kepada guru. Mempertimbangkan usaha-usaha memantau dan mengawal prestasi guru (Firestone & Pennell, 1993) merupakan antara bantuan langsung yang dapat diberikan kepada guru melalui amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Ebmeier dan Nicklaus (1999), pula menganggap komitmen adalah sebahagian daripada reaksi afektif guru terhadap pengalaman yang didapati dari persekitaran sekolah. Hal ini merupakan sebahagian daripada tingkah laku yang telah dipelajari berhubung tingkah laku profesional guru. Berdasarkan tingkah laku ini, guru membuat keputusan tentang kesediaan mereka untuk komited terhadap sekolah mahupun murid (Elliot & Croswell, 2001).

Elliot dan Croswell (2001) dalam kajian mereka telah mengenal pasti beberapa faktor penolak dan penarik berhubung komitmen guru. Antara faktor tersebut ialah faktor kehidupan individu guru, persekitaran sekolah, dan isu-isu yang berkaitan dengan sistem pendidikan. Jelasnya lagi, dengan memahami kepentingan hubungan yang akrab, pihak pentabiran mampu membantu dan menyokong guru untuk melakukan perubahan dengan berkesan.

Seterusnya, Elliot dan Croswell (2005), menjelaskan pengkonsepsian guru terhadap komitmen guru berlandaskan enam kategori utama, iaitu komitmen guru sebagai suatu keinginan (*passion*); kesanggupan bekerja di luar masa bertugas; fokus terhadap keperluan murid, tanggungjawab untuk menyampaikan ilmu, membentuk sikap, dan menerapkan nilai dan kepercayaan; mengekalkan profesionalisme ilmu; dan penglibatan dengan sekolah. Setiap kategori konsep ini didapati saling berkaitan. Oleh itu, pengetua

perlu memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi tahap komitmen guru melalui sokongan dan bantuan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Dalam masa yang sama profesion keguruan disifatkan sebagai unik kerana profesion ini melibatkan kombinasi hubungan kerja yang kompleks, iaitu bukan sahaja hubungan dengan sekolah tetapi melibatkan hubungan dengan pihak berkuasa termasuk juga murid (Elliot & Croswell, 2002). Meskipun para sarjana mengelaskan komitmen guru kepada tiga dimensi utama, iaitu komitmen terhadap organisasi (sekolah), komitmen terhadap pengajaran, dan komitmen terhadap murid (Park, 2005; Elliot & Croswell, 2002; Firestone & Pennel, 1993; Firestone & Rosenblum, 1988), namun komitmen guru terhadap pengajaran dikatakan lebih penting kerana hal ini mencerminkan kepuasan kerja dan diri mereka sebagai guru.

Kesimpulannya, komitmen guru dijangkakan dapat membantu guru mencapai matlamat sekolah, meningkatkan profesionalisme guru, dan memupuk pengajaran yang berorientasikan murid. Tambahan lagi, komitmen guru dianggap sebagai kunci dalam menyelesaikan permasalahan guru.

### **Hubungan antara Penyeliaan dengan Komitmen**

Pengetua dan semua guru yang terlibat dalam urusan pentadbiran mempunyai pengaruh yang kuat ke atas guru (Vander Stoep, Anderman & Midgley, 1994) dan kepimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi komitmen guru (Menzies, 1995). Oleh itu, pengaruh pengetua khususnya melalui proses penyeliaan dapat dikaitkan dengan komitmen guru. Sun (2004) turut menjelaskan bahawa perubahan positif dalam komitmen guru berlaku apabila guru-guru dapat menerima tingkah laku pengetua

membantu mereka dalam proses pengajaran dan pembelajaran, sebaliknya tahap komitmen akan menurun sekiranya pengetua sering menimbulkan konflik antara guru dan pengetua. Selain itu, dapatan kajiannya juga menunjukkan hubungan interpersonal yang baik antara pengetua dengan guru juga didapati memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi komitmen guru. Hal ini akan meninggalkan kesan yang positif di jiwa guru. Guru-guru akan berasa bangga menjadi seorang guru dan memperoleh keseronokan mengajar malah secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah.

Belakangan ini, banyak program telah dijalankan di sekolah bagi mencapai matlamat pendidikan dan peranan guru menjadi semakin mencabar dalam melaksanakan tanggungjawab ini. Oleh yang demikian, komitmen guru yang jitu amatlah diperlukan agar kepuasan pelanggan utama, iaitu murid dapat dipenuhi. Celep (2000) menegaskan bahawa komitmen guru bertindak sebagai model nilai, sikap dan gelagat kepada murid dan pihak lain. Komitmen penting untuk merealisasikan matlamat organisasi dan profesional dan hal ini bergantung kepada banyak faktor.

Staw (1977) melihat komitmen dari dua pendekatan, iaitu komitmen yang dikaitkan dengan sikap pekerja merujuk kepada tahap pekerja yang berasa bangga bekerja dengan sesebuah organisasi dan pekerja mempunyai keinginan untuk kekal dalam organisasi. Komitmen yang positif menunjukkan semangat yang berkobar-kobar dapat membantu menyelesaikan masalah, memberi laporan yang terkini kepada ketua, dan menunjukkan inisiatif.

Hubungan antara penyeliaan dan komitmen terhadap organisasi dapat dikaitkan dengan kajian Nyhan (1999). Nyhan (1999) dalam kajiannya pula cuba melihat hubungan antara pembolehubah kepercayaan dengan komitmen afektif dalam kalangan pekerja organisasi awam. Keputusan yang diperoleh menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan dua dimensi kepercayaan iaitu, kepercayaan interpersonal dan kepercayaan sistem. Analisis korelasi *partial* yang dijalankan bagi melihat hubungan setiap dimensi kepercayaan menunjukkan hanya kepercayaan terhadap penyeliaan sahaja yang mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen afektif. Pengkaji merumuskan bahawa memandangkan kepercayaan interpersonal sahaja yang merupakan kunci kepada peningkatan afektif dalam organisasi awam, pihak pengurusan perlu membentuk satu amalan bagi meningkatkan kepercayaan interpersonal dalam kalangan pekerja dan antara pekerja dan penyelia antaranya seperti penyertaan dalam membuat keputusan, penurunan kuasa kepada pekerja dan menggalakkan maklum balas antara pekerja dan kepada pekerja.

Dari sudut lain, Peterson dan Martin (1990) menegaskan kejelasan tentang matlamat penyeliaan dapat membawa kepada peningkatan komitmen guru. Melalui perbincangan, pemerhatian, pengumpulan data serta maklum balas yang diberi, guru akan lebih yakin dan mengenal pasti tentang nilai dan kepercayaan sekolah, seterusnya memudahkan mereka untuk komited terhadap organisasi berdasarkan nilai yang telah diketahui (Ebmeir & Nicklaus, 1999). Selain itu, melalui perbincangan juga, konsensus tentang norma-norma, nilai dan kepercayaan tentang pengajaran dan pembelajaran bagi kedua-dua pihak dapat ditingkatkan. Kajian-kajian lampau (Seins dan Ebmeier (1996; Ebmeir & Nicklaus, 1999; Celep, 2000) telah menekankan tentang pentingnya misi

yang jelas dan kejelasan organisasi dan adalah munasabah untuk melihat bahawa komitmen akan lebih tinggi apabila misi sekolah adalah jelas dan bersepadu.

Di samping itu, kepimpinan di sekolah juga dapat meningkatkan komitmen guru. Hal ini dapat dilakukan melalui fungsi teknikal dan simboliknya. Melalui penggunaan pelbagai teknik yang kompleks dalam penyeliaan seperti kemahiran mendengar, menganalisis, menyelesaikan masalah dan sebagainya, adalah diandaikan bahawa guru akan memberi gerak balas yang aktif terhadap pelajaran dan keadaan mengajar di samping melakukan penambahbaikan dalam strategi pengajaran (Ebmeier dan Nicklaus, 1999). Seins dan Ebmeier (1996), berpendapat bahawa kecekapan teknikal ini akan membolehkan guru melakukan refleksi terhadap pengajaran mereka, seterusnya melakukan perubahan terhadap amalan biasa, dan hal ini dapat memupuk komitmen yang lebih tinggi. Fungsi simbolik wujud secara semula jadi melalui proses perbincangan. Oleh itu, fungsi ini dapat membantu mengukuhkan kepercayaan terhadap budaya sekolah dan seterusnya dapat membentuk komitmen guru.

Faktor kepuasan merupakan elemen penting dalam menentukan komitmen guru. Hal ini dapat dicernakan melalui kepimpinan dan sokongan pengetua. Melalui penyeliaan, pengetua dapat menyalurkan bantuan langsung kepada guru seperti memberi bimbingan, tunjuk ajar, maklum balas dan sebagainya. Dalam hal ini, kajian oleh Singh & Billingsley (1998) mendapati kepimpinan dan sokongan pengetua mempunyai hubungan secara langsung dengan komitmen ( $\beta = .28$ ). Kepimpinan dan sokongan pengetua tidak hanya mempunyai hubungan secara langsung dengan komitmen, namun juga mempengaruhi komitmen secara tidak langsung melalui rakan sejawat ( $\beta = .20$ ). Oleh itu, kesan keseluruhan hubungan kepimpinan sokongan pengetua dengan komitmen adalah besar,

iaitu .48. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru akan menjadi lebih komited apabila kepimpinan dan sokongan pengetua adalah kuat.

Oleh itu, kekurangan sokongan yang kuat daripada pengetua juga merupakan antara faktor guru meninggalkan profesion kerjaya (Billingsley & Cross, 1992; Bloland & Selby, 1980). Guru-guru yang menerima sokongan daripada pengetua kurang mengalami stres, dan kelesuan berbanding mereka yang hanya menerima sedikit atau langsung tidak menerima sokongan (Singh & Billingsley, 1998; Fimian, 1986). Maka, jelaslah pengetua memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi komitmen guru. Dapatan kajian daripada Singh & Billingsley (1998) menunjukkan apabila pengetua mampu menyatakan harapan dengan jelas, menilai dengan adil, dan memberi bantuan dan sokongan, maka komitmen guru akan meningkat (Singh & Billingsley, 1998).

Patimah (2002) dalam mengkaji hubungan antara budaya kualiti dengan komitmen guru mendapati dimensi budaya komunikasi menunjukkan hubungan yang paling tinggi dengan komitmen guru, diikuti budaya penambahbaikan berterusan, budaya kerja berpasukan, budaya penglibatan menyeluruh, budaya pengurusan pelanggan dan budaya latihan dalam kualiti. Sehubungan dengan itu, pengetua selaku pemimpin pengajaran yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah perlulah peka terhadap perkara ini agar komitmen guru terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Hal ini dapat direalisasikan melalui proses identifikasi guru, penglibatan secara menyeluruh yang akan membuahkan kesetiaan guru terhadap sekolah. Kesimpulannya, proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah tidak boleh dilakukan secara sambil lewa kerana secara tidak langsung tingkah laku ini akan memberi

gambaran yang negatif kepada guru serta dapat menjejaskan komitmen guru terhadap pengajaran.

### **Efikasi Guru**

Dalam usaha menjadi guru yang berkesan, pengetahuan tentang kandungan pelajaran dan pedagogi sahaja adalah tidak mencukupi. Terdapat bukti-bukti yang kukuh menunjukkan bahawa keupayaan guru mengajar adalah lebih kuat pengaruhnya terhadap keberkesanan pengajaran. Oleh itu, jelaslah efikasi guru mempunyai kesan terhadap proses pembelajaran. Menurut Tschannen-Moran, Woolfolk Hoy dan Hoy (1998), efikasi guru merujuk kepada kepercayaan guru akan keupayaan diri untuk menyusun atur dan melakukan satu siri tindakan yang diperlukan untuk menyempurnakan satu tugas pengajaran dalam konteks yang spesifik. Efikasi guru juga telah dikaitkan dengan banyak tingkah laku dan sikap positif guru (Bandura, 1997; Tschannen-Moran et al., 1998), dan juga pencapaian serta sikap murid (Henson, 2002). Dengan lain perkataan, efikasi guru merujuk kepada kepercayaan serta keyakinan guru akan keupayaan diri untuk belajar dan mengajar dengan baik dalam situasi pengajaran.

Teori yang mendasari efikasi diri ialah Teori Sosial Kognitif oleh Bandura (1986). Teori ini berkaitan agensi manusia, iaitu bagaimana seseorang itu dapat mengawal kehidupan mereka. Teori ini juga mengaitkan kepercayaan seseorang terhadap kebolehan mereka sendiri menyusun dan bertindak untuk menghasilkan pencapaian yang diharapkan. Bandura (1986), juga menyatakan efikasi guru sebagai salah satu jenis efikasi diri. Pembolehubah ini berkaitan dengan keupayaan dan ketabahan seseorang

guru untuk membebaskan diri daripada kesukaran yang dihadapi apabila berdepan dengan masalah dan kegagalan.

Dalam hal ini Allinder (1994) mendapati bahawa guru-guru yang mempunyai efikasi pengajaran yang tinggi mempunyai sasaran yang lebih tinggi terhadap pelajarnya; mudah menerima ide-ide baru dan mencuba teknik atau kaedah pengajaran baru (Guskey, 1988); daya ketahanan yang tinggi untuk melaksanakan suatu tugas mengajar baru atau sukar (Coladarci, 1992). Justeru, guru yang berefikasi tinggi akan menghadapi kesukaran atau kegagalan dengan usaha yang lebih gigih untuk menguasai kemahiran mengajar sehingga berjaya. Sebaliknya guru yang berefikasi rendah mempunyai aspirasi yang rendah dan akan cuba mengelakkan diri daripada menghadapi tugas pengajaran baru atau sukar. Apabila berhadapan dengan tugas pengajaran yang sukar, guru berefikasi rendah akan menfokuskan kepada rintangan tetapi tidak menumpukan usaha untuk mengatasi rintangan tersebut. Malah mereka juga mudah berputus asa dan kegagalan ini akan melemahkan lagi efikasi pengajaran. Natiujahnya, mereka akan mengalami tekanan dalam melaksanakan tugas pengajaran. Dengan kata lain, kepercayaan efikasi sendiri mempengaruhi pemilihan tindakan, corak pemikiran dan reaksi emosi seseorang guru terhadap suatu situasi yang dihadapi. Individu yang berefikasi tinggi akan menghadapi tugas-tugas sukar sebagai cabaran yang perlu di atasi, malah mempunyai daya usaha yang kuat untuk meningkatkan pencapaian dan perwatakan.

Efikasi guru seringkali dikaitkan sebagai kunci kepada peningkatan kualiti sesebuah sekolah dan didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan beberapa dapatan kajian seperti tingkah laku guru di bilik darjah, pembelajaran murid serta perubahan guru melalui perkembangan staf (Smylie, 1988). Berdasarkan sumber efikasi



oleh Bandura (1986), efikasi guru dapat ditingkatkan secara melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan tentang aktiviti-aktiviti di bilik darjah, menyokong inovasi bilik darjah, menggalakkan kerjasama antara guru, memberi maklum balas tentang prestasi mereka di bilik darjah, dan memberi peluang kepada guru-guru melakukan pemerhatian terhadap amalan orang lain. Jelas Ebmeier (2003), melalui persidangan yang diadakan maklum balas tertentu mengenai prestasi guru dapat dijelaskan. Malahan, melalui pemerhatian terhadap rakan sejawat dapat membantu meningkatkan pengalaman tidak langsung (*vicarious*) guru yang merupakan elemen penting dalam meningkatkan efikasi guru. Secara tidak langsung, hubungan rapat antara pengetua, rakan sejawat, dan guru kelas melalui perbincangan merupakan petanda yang jelas bagi sokongan rakan sejawat dan pihak pentadbiran terhadap inovasi, yang memungkinkan penambahbaikan dalam amalan pengajaran (Ebmeier & Nicklaus, 1999).

Taschannen-Moran (2001) menegaskan bahawa aktiviti di sekolah yang mempengaruhi efikasi guru adalah amat penting kepada organisasi pendidikan. Sebagaimana yang telah ditakrifkan oleh Taschannen-Moran dan Woolfolk-Hoy (2002), efikasi guru ialah tanggapan guru terhadap keupayaan mereka untuk mencapai hasil yang dikehendaki bagi setiap penglibatan dan pembelajaran murid, meskipun daripada kalangan pelajar yang bermasalah atau tidak bermotivasi. Para penyelidik telah berulang kali mengaitkan efikasi guru dengan pelbagai tingkah laku guru dan hasil pembelajaran murid yang positif (Guskey, 1988; Smylie, 1988; Ashton & Webb, 1986; Ashton, 1984; Berman, McLaughlin, Bass, Pauly & Zellman, 1977; Armor, Conroy-Oseguera, Cox, King, McDonnell, Pascal, Pauly & Zellman, 1976).

Selain itu, efikasi guru mendatangkan kesan secara langsung terhadap pencapaian murid di bilik darjah (Tschannen-Moran et al., 1998; Ashton & Webb, 1986; Dembo & Gibson, 1985; Berman et al., 1977; Armor et al., 1976). Walau bagaimanapun, kepimpinan dan perkembangan profesionalisme turut memainkan peranan dalam menentukan tahap efikasi guru. Jelasnya, pengetua selaku tonggak kepimpinan sekolah memainkan peranan yang penting dalam membentuk keutuhan efikasi guru. Guru-guru yang selesa dengan persekitaran kerja, mendapat sokongan dan kerjasama daripada pentadbir akan cenderung mempunyai efikasi diri yang lebih tinggi (Leithwood, 1977).

Sehubungan dengan itu, pemimpin yang baik amat diperlukan dalam institusi sekolah kerana pemimpin yang baik merupakan batu loncatan kepada kejayaan sesebuah sekolah. Mereka perlulah sentiasa memantau keperluan guru serta mampu memberi bimbingan dan sokongan dalam usaha meningkatkan efikasi guru. Menurut Fullan (2001), pengetua yang berkesan mendengar dengan penuh minat kerana sokongan mereka dapat diperlihatkan dalam bentuk pujian ataupun memberi maklum balas serta teguran yang membina.

### **Hubungan antara Penyeliaan dengan Efikasi**

Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan kesannya terhadap guru telah dijalankan secara meluas. Edmonds (1979) menyatakan terdapat beberapa buah sekolah yang tidak baik walaupun pengetuanya baik tetapi tidak terdapat sebarang sekolah yang baik seandainya pengetuanya adalah tidak baik. Pernyataan ini menjelaskan peri pentingnya peranan seseorang pengetua dalam menjamin hala tuju sesebuah sekolah.

Lortie (1975) dalam kajiannya membuktikan bahawa pentadbiran yang tidak membantu serta memberi maklum balas yang sedikit akan meninggalkan kesan negatif terhadap keyakinan diri guru. Malahan, Bandura turut menekankan tentang tentang kepentingan maklum balas dan penghargaan dalam meningkatkan efikasi guru secara kolektif. Hal yang sama dipersetujui oleh Pajares (2002) yang menegaskan terdapatnya hubungan kait antara keberkesanan pentadbiran sekolah dengan efikasi guru.

Kajian yang dijalankan oleh Hoy, Tarter, and Witkoskie (1992) ke atas 44 buah sekolah rendah di Amerika Syarikat mendapati sokongan pengetua merupakan peramal yang efektif dalam menentukan keberkesanan sekolah. Secara umumnya, pengetua yang bekesan dapat memupuk persekitaran sekolah yang sihat di samping meningkatkan keyakinan guru (Fullan, 2001; Hoy et al., 1992; Leithwood, 1994); seterusnya meningkatkan efikasi guru dan berakhir dengan peningkatan prestasi akademik pelajar.

Lortie (1975) mendapati bahawa kekurangan sokongan pihak pentadbiran (pengetua) akan meninggalkan kesan negatif terhadap keyakinan guru. Kepimpinan yang tidak memenuhi keperluan profesional menjejaskan potensi guru. Dapatan ini menyokong saranan Bandura (1986) bahawa penghargaan dan maklum balas memberi kesan terhadap jangkaan efikasi, dan seterusnya turut mempengaruhi efikasi sendiri.

Justeru, kebanyakan penulisan tentang efikasi guru menekankan cara-cara yang dapat meninggalkan kesan-kesan yang positif terhadap tingkah laku guru dan hasil pembelajaran murid, iaitu yang sama ada melibatkan aktiviti penyeliaan atau penilaian dalam organisasi sekolah yang dapat menyumbang kepada efikasi guru. Memandangkan efikasi guru mempunyai kesan terhadap tingkah laku guru dan hasil pembelajaran murid, maka adalah amat penting kepada pihak sekolah untuk menilai sama ada sistem

penyelidikan dan penilaian guru yang dilaksanakan itu dapat meningkatkan atau tidak tingkah laku efikasi guru.

Kajian yang dijalankan oleh Coladarci dan Breton (1997) ke atas 865 orang guru di Maine menunjukkan kekerapan jumlah penyelidikan yang diterima tidak mempengaruhi efikasi guru ( $t = 1.33, p > .05$ ). Sebaliknya, utiliti penyelidikan yang diterima mempunyai hubungan yang signifikan dengan efikasi guru, iaitu  $t = 2.44, p < .05$ . Daripada kajian beliau, didapati guru yang beranggapan bahawa proses penyelidikan dapat membantu mereka mempunyai efikasi sendiri yang tinggi berbanding guru-guru yang dilaporkan kurang berpandangan positif terhadap penyelidikan. Hubungan antara kedua-dua pembolehubah itu berada pada aras sederhana (+.13).

Daripada dapatan kajian lampau, dapatlah kita simpulkan bahawa pengetua selaku penyelia perlu memainkan peranan penting bagi menyediakan guru-guru yang berefikasi tinggi agar kecemerlangan sekolah dapat dijana. Hal ini dapat direalisasikan melalui amalan penyelidikan pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti.

### **Hubungan antara Komitmen dengan Efikasi**

Sebagaimana individu lain, guru juga mengharapkan kejayaan kerana kejayaan yang dicapai itu dapat menjurus kepada peningkatan komitmen guru. Dalam kajiannya, Lortie (1975) merumuskan guru yang yakin bahawa mereka telah berjaya dalam pengajaran mempunyai tahap komitmen yang tinggi. Komitmen guru dapat dikaitkan dengan tahap efikasi guru. Menurut Hausman dan Goldring (2001), guru yang mempunyai tahap efikasinya tinggi akan lebih komited terhadap sekolah. Oleh itu, guru yang berefikasi

tinggi tidak akan berganjak walau sedikitpun apabila berdepan dengan masalah dan sanggup berusaha lebih mengatasi segala halangan (Taschannen-Moran et al., 1998).

Knobloch & Whittington (2003) dalam kajian ke atas 91 orang guru mendapati terdapat hubungan antara efikasi dan komitmen guru. Jelasnya, guru yang mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap kerjaya adalah lebih berefikasi dan lebih sanggup menghadapi kesukaran. Selain itu, komitmen terhadap kerjaya adalah sumber bagi efikasi guru (Taschannen-Moran, 1998; Bandura, 1997). Guru yang berhasrat untuk lebih lama bekerja sebagai guru, dan yang percaya bahawa kerjaya sebagai guru itu dapat memenuhi keperluan diri lebih cenderung untuk mempunyai komitmen terhadap pengajaran yang lebih tinggi (Coladarci, 1992; Even & Tribble, 1986).

Tambahan pula menurut Ware dan Kitsantas (2007), komitmen dapat dipertingkatkan apabila guru percaya bahawa mereka mempunyai efikasi untuk mendapatkan sokongan daripada pengetua, mempengaruhi dasar sekolah, dan mengawal pengajaran mereka. Sehubungan dengan itu, semakin tinggi komitmen guru terhadap falsafah di sebalik orientasi pengajaran, maka semakin kuat kesan mereka terhadap murid (Jannet, Harris & Mesibov, 2003). Keadaan ini menjelaskan apabila seseorang itu lebih memahami tentang tugas dan tanggungjawabnya, maka semakin berkesanlah ia sebagai seorang guru. Jelasnya, semakin tinggi efikasi seseorang guru maka komitmennya terhadap pengajaran akan turut meningkat.

Joffres dan Haughey (2001), mendapati komitmen guru akan berubah atau berkurang apabila mereka merasakan diri kurang berjaya, iaitu apabila mengalami perasaan efikasi yang rendah. Hal ini terjadi apabila guru gagal mempengaruhi

pembelajaran murid, rakan-rakan ataupun mencapai matlamat yang diharapkan. Dapatan ini turut disokong oleh kajian Abdull Sukor (2003). Abdull Sukor (2003) dalam mengkaji perkaitan antara keupayaan mengajar dan motivasi dengan komitmen guru mendapati guru yang mempunyai keupayaan mengajar dan motivasi yang tinggi akan mempunyai komitmen yang tinggi dan begitu sebaliknya, iaitu guru-guru yang keupayaan mengajar dan motivasinya rendah akan mempunyai komitmen yang rendah.

Kesimpulannya, guru yang mempunyai komitmen yang tinggi didapati lebih komited terhadap kerjaya mereka sebagai seorang guru, lebih berefikasi untuk melaksanakan tugas yang akan menjurus kepada kejayaan pengajaran dan pembelajaran. Sebaliknya, guru yang mempunyai komitmen yang rendah akan menjadi kurang berefikasi apabila berdepan dengan cabaran (Knobloch & Whittington, 2003).

### **Pengaruh Pembolehubah Penyederhana**

Pembolehubah-pembolehubah penyederhana yang digunakan bagi kajian ini ialah faktor rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi dan persepsi guru terhadap penyeliaan. Secara teoritikalnya, semua pembolehubah penyederhana yang digunakan berkait rapat dengan nilai intrinsik individu, khususnya keperluan diri sebagaimana yang digambarkan dalam kerangka kerja Maslow (1970) dan Teori Pendorong dan Kesihatan oleh Herzberg (1987).

Teori Maslow berasaskan andaian bahawa manusia tidak pernah puas dengan pencapaiannya. Keperluan yang perlu dipenuhi ialah keperluan fisiologi, keselamatan, sosial, kebanggaan diri dan keagungan diri. Teori ini menekankan bahawa apabila

individu dan organisasi berkembang, keperluan-keperluan individu akan berubah. Setiap pergerakan adalah mengikut hierarki dan keperluan fisiologi perlulah disempurnakan terlebih dahulu sebelum keperluan peringkat atas diperlukan (Zaidatol Akmaliah, 1998).

Seterusnya, kajian yang telah dilakukan oleh Herzberg selama 30 tahun ke atas motivasi manusia turut menyokong Teori Hierarki Keperluan oleh Maslow (1987). Herzberg (1987) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi diri kepada dua, iaitu faktor pendorong dan faktor kesihatan. Faktor pendorong ialah pencapaian, pengiktirafan, minat dalam kerja, tanggungjawab dan perkembangan profesional individu. Jika faktor-faktor ini wujud, prestasi kerja boleh meningkat dan dapat menambah kepuasan individu, tetapi tanpa faktor-faktor tersebut tidak pula mengakibatkan rasa tidak puas hati. Faktor kesihatan pula terdiri daripada polisi dan dasar organisasi, pentadbiran, penyeliaan secara teknikal, keadaan tempat kerja, hubungan kakitangan, gaji, status, dan jaminan kerja. Jika faktor-faktor kesihatan ini tidak wujud, pekerja akan berasa tidak puas hati tetapi tidak pula menghasilkan kepuasan jika diwujudkan (Zaidatol Akmaliah, 1998). Oleh itu, Herzberg menegaskan bahawa faktor pendorong adalah kunci utama dalam memotivasikan diri pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja (Glickman et al., 2004). Pandangan ini disokong oleh Sergiovanni yang menurutnya, kepuasan kerja guru tertakluk kepada tiga perkara, iaitu pencapaian, pengiktirafan, dan tanggungjawab (2002).

Dalam konteks kajian ini, pembolehubah penyederhana yang pertama ialah faktor rakan sejawat. Kajian lampau membuktikan bahawa pembolehubah rakan sejawat juga memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi komitmen dan efikasi guru. Sokongan daripada rakan sejawat seringkali dikaitkan dengan kepuasan kerja serta

keinginan guru untuk terus kekal dalam kerjaya atau organisasinya (Theobald, 1989; Metzke, 1988; Bloland & Selby, 1980). Dapatan ini adalah selari dengan teori Maslow iaitu, guru akan rasa lebih berkeyakinan jika mereka diterima dalam kelompok sosial (Maslow, 1970). Proses penerimaan itu dapat dicerminkan melalui sokongan dan bantuan daripada rakan sejawat. Perasaan ini akan mendorong mereka untuk meningkatkan mutu pengajaran dan terus kekal dalam organisasi.

Singh & Billingsley (1998), dalam kajian mereka mendapati faktor rakan sejawat berfungsi sebagai penyederhana dalam hubungan antara kepimpinan atau sokongan oleh Pengetua kepada guru dengan komitmen guru. Dapatan oleh Singh & Billingsley membuktikan bahawa rakan sejawat berperanan menyederhanakan antara hubungan kepimpinan atau sokongan oleh pengetua dengan komitmen guru ( $\beta = .48$ ) yang pada asalnya hubungan secara langsung antara kedua pembolehubah ini hanyalah  $\beta = .28$ .

Pembolehubah penyederhana kedua yang digunakan dalam kajian ini ialah pengaruh luaran. Dalam konteks kajian ini pengaruh luaran merangkumi sejauh mana kepercayaan guru terhadap kesan penglibatan ibu bapa, latar belakang keluarga, dan tahap kepintaran murid itu sendiri dalam mempengaruhi pencapaian mereka. Cantilon (2006), dalam kajiannya telah menggunakan pengaruh serta latar belakang ibu bapa sebagai pembolehubah penyederhana telah membuktikan bahawa faktor ibu bapa serta amalan kekeluargaan mempunyai hubungan yang signifikan sama ada secara langsung dan tidak langsung dalam hubungan dengan perubahan tingkah laku anak-anak. Dapatan ini adalah selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Ishak Mad Shah (2004) yang membuktikan bahawa gaya kepimpinan ibu bapa adalah sebagai penyederhana dalam hubungan konsep sendiri dan pencapaian akademik remaja.



Sehubungan dengan ini, Ling Lin, Gorrrell, dan Taylor (2002) semasa membandingkan pengaruh faktor luaran, iaitu faktor ibu bapa terhadap efikasi guru bagi guru-guru di Taiwan dan Amerika Syarikat mendapati terdapat perbezaan nilai antara guru-guru bagi kedua-dua buah negara ini. Perbezaan ini dipengaruhi oleh penglibatan ibu bapa secara langsung dalam pendidikan anak-anak mereka. Dapatan kajian mereka jelas menunjukkan bahawa faktor ibu bapa amat mempengaruhi keberkesanan pengajaran guru-guru di Taiwan tetapi kurang memainkan berperanan dalam mempengaruhi efikasi guru-guru di Amerika. Hal ini kerana faktor keluarga adalah penting dalam pendidikan di Taiwan. Ibu bapa memainkan peranan utama dalam memberi galakan dan sokongan terhadap pendidikan anak-anak mereka (Chiang & Green, 1995). Tambahan lagi, dalam masyarakat cina, ibu bapa dan guru diberikan hak dan bersama-sama berkongsi tanggungjawab terhadap pendidikan anak-anak. Malah, mereka percaya sokongan ibu bapa adalah penting kepada keberkesanan seseorang guru. Budaya ini jelas berbeza dalam masyarakat di Amerika Syarikat.

Tambahan pula, guru cenderung untuk mempamerkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian pelajar, terutamanya jika mereka mendapati terdapatnya hubungan antara pencapaian dengan potensi untuk peningkatan dalam prestij profesion mereka dan ganjaran simbolik yang mereka terima daripada murid-murid, ibu bapa, dan juga pengetua atau pihak yang berautoriti (Nir, 2002). Namun, dapatan daripada kajian oleh Taschanen-Moran dan Woolfolk Hoy (2002) adalah sebaliknya. Mereka berpendapat adalah tidak memeranjatkan sekiranya guru tidak menganggap sokongan ibu bapa sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi efikasi mereka kerana wujudnya tradisi isolasi dalam profesion keguruan, dan kekurangan maklum balas yang bermakna

daripada pengetua. Walaupun dengan atau tanpa sokongan pengetua dan rakan sejawat, guru-guru terpaksa akur bahawa keupayaan mereka akan mempengaruhi pencapaian murid.

Selain itu, latar belakang murid juga didapati mempengaruhi komitmen guru. Tahap pencapaian akademik murid juga mempengaruhi komitmen terhadap pengajaran (Dannetta, 2002). Murid yang lebih pintar didapati dapat mencabar amalan pengajaran guru dan komitmen terhadap pencapaian murid manakala, status sosio ekonomi murid dikaitkan dengan komitmen guru terhadap kerja (Rosenholtz & Simson, 1990).

Pembolehubah penyederhana seterusnya yang digunakan dalam kajian ini ialah komitmen terhadap organisasi. Li Hai dan Zhang Mian (2007) telah membuktikan bahawa komitmen terhadap organisasi berperanan sebagai penyederhana dalam kajian mereka. Dapatan oleh mereka membuktikan bahawa komitmen terhadap organisasi berperanan penuh dalam menyederhanakan hubungan antara sistem penilaian dengan tingkah laku anggota organisasi, dan menyederhanakan sebahagian daripada hubungan antara sistem penilaian prestasi dengan tingkah laku anggota organisasi. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan oleh Yousef (2000), yang juga telah membuktikan bahawa komitmen terhadap organisasi dapat berfungsi sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajiannya yang menyentuh tentang hubungan etika kerja Islam dengan sikap terhadap perubahan dalam organisasi.

Takrifan bagi komitmen terhadap organisasi adalah berasaskan takrifan yang telah dilakukan oleh Mowday (1979). Berasaskan definisi oleh Mowday (1979), komitmen terhadap organisasi ini terbahagi kepada tiga komponen, iaitu kepercayaan dan penerimaan matlamat dan nilai organisasi (identifikasi), penglibatan dan kesetiaan

terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, tingkah laku kepimpinan dan pelbagai disiplin ilmu lain (Yousef, 2000; Fletcher and Williams, 1996; Kalleberg and Marsden, 1995).

Dalam mengkaji hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru, pembolehubah kepuasan kerja turut diuji sebagai pembolehubah penyederhana. Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) serta Billingsley dan Cross (1992) menegaskan bahawa kepuasan kerja merupakan satu bidang yang perlu dikaji kerana kepuasan kerja boleh hadir sama ada sebagai pembolehubah penyederhana atau pembolehubah bebas. Menurut Billingsley dan Cross (1992), pembolehubah kepuasan kerja didapati mempunyai hubungan yang signifikan dan konsisten dengan keinginan seseorang pekerja untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi. Hal ini dipersetujui oleh Labedo (2006) yang telah menggunakan pembolehubah kepuasan kerja sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajiannya dan telah membuktikan bahawa pembolehubah kepuasan kerja mampu menyederhanakan hubungan antara sokongan daripada penyelia dengan tingkahlaku anggota organisasi. Dalam konteks kajian ini, indikator kepuasan kerja merujuk kepada kepuasan hati terhadap keadaan tempat kerja, bebanan tugas serta hubungan sesama anggota dalam organisasi. Labedo (2004), dalam kajiannya mendapati kepuasan kerja dapat meningkatkan nilai sendiri yang tinggi dan dapat memupuk sifat kerjasama dalam kalangan pekerja (Gagnon & Micheal, 2004; Michie & West, 2004).

Faktor keadaan tempat kerja mendatangkan impak yang berbeza terhadap komitmen guru dan efikasi guru. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Billingsley dan Cross (1992), pengetua yang sentiasa memberi sokongan mempunyai impak yang besar terhadap komitmen guru terhadap sekolah dan juga pengajaran. Sejauh mana guru dapat

mempengaruhi dalam proses membuat keputusan di sekolah juga mempengaruhi komitmen guru. Walau bagaimanapun, perkembangan profesionalisme guru mempunyai hubungan yang bertentangan dengan komitmen guru. Tidak seperti dapatan daripada Rosenholtz (1989), yang menjelaskan bahawa guru yang mendapat peluang perkembangan profesional yang lebih akan lebih komited terhadap sekolah, kajian oleh Park (2005), menunjukkan guru yang mendapat peluang perkembangan profesional yang lebih akan kurang komited terhadap sekolah.

Selain itu, bebanan tugas guru seringkali dikaitkan dengan analisis kesukaran guru melaksanakan tugas (Taschanen-Moran et al., 1998) dan mempunyai perkaitan dengan efikasi guru. Walaupun ramai yang berpandangan bahawa apabila bebanan kerja amat berat, efikasi kerja guru akan menurun, dan jika bebanan kerja berkurangan, guru mampu menjana kecemerlangan murid, namun dapatan Schester dan Taschannen-Moran (2006) adalah sebaliknya.

Pembolehubah penyederhana yang terakhir digunakan dalam kajian ini ialah persepsi guru. Pembolehubah persepsi guru telah digunakan oleh Madon, Rutgers dan Eccles (1997) sebagai pembolehubah penyederhana dalam kajian mereka. Dapatan kajian oleh Madon et.al, secara empiriknya membuktikan persepsi guru berperanan sebagai penyederhana dalam hubungan faktor-faktor latar belakang dengan prestasi murid. Dapatannya membuktikan guru yang berpersepsi rendah dapat membuat ramalan yang lebih baik terhadap pencapaian murid. Di samping itu, Bogler dan Somech (2004) dalam kajian mereka tentang tingkah laku organisasi di sekolah mendapati penurunan kuasa berperanan sebagai pembolehubah penyederhana, iaitu  $\beta = .52, p < .001$ . Mengikut Short dan Reinhart (1992) salah satu dimensi penurunan kuasa ialah faktor kesan yang

merangkumi persepsi guru. Dapatan kajian oleh Bogler dan Somech (2004) juga telah mencadangkan hal ini perlu diberi perhatian kerana faktor ini mempunyai kesan terhadap iklim sekolah, efikasi guru serta perkembangan profesionalisme.

### **Kesimpulan**

Perkembangan dan perubahan yang berlaku dalam bidang pendidikan hari ini menuntut perubahan perspektif masyarakat terhadap profesion keguruan. Kecemerlangan institusi pendidikan tidak semata-mata hanya bergantung kepada sistem yang ada. Tanpa gandingan kuat para pemain dalam organisasi pendidikan, kecemerlangan adalah sukar untuk dijana. Maka adalah menjadi tanggungjawab pihak dalam merealisasikan kecemerlangan institusi pendidikan.

Sehubungan dengan itu, guru adalah pemangkin kepada kecemerlangan sekolah. Kecemerlangan guru dapat diserlahkan melalui kualiti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Guru yang komited akan menumpukan sepenuh tenaga dan usaha bagi menjamin kejayaan murid. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab pengetua selaku tampuk pentabiran dan penyelia di sekolah memastikan tahap komitmen dan efikasi guru adalah tinggi. Kajian-kajian lampau menunjukkan faktor dalaman mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen guru berbanding faktor luaran. Maka, amalan penyeliaan yang berkualiti yang menekankan pada hubungan interpersonal perlukan diberi perhatian.

Tanggungjawab pengetua tidak hanya terbatas sebagai pentadbir, sebaliknya pengetua adalah pemimpin instruksional di sekolah. Justeru, pengetua perlu peka akan tanggungjawabnya dalam meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah. Hal ini dapat direalisasikan melalui tanggungjawabnya memantau perkembangan pengajaran dan

pembelajaran guru. Dalam hal ini, amalan penyeliaan yang berkualiti perlulah diterapkan dalam usaha meningkatkan komitmen dan efikasi guru. Pengetua perlulah mempunyai kualiti, keterampilan, kewibawaan, kelayakan, minat, iltizam dan berjiwa pendidik agar profesion keguruan akan terus cemerlang dan sekali gus memartabatkan profesion ini.

## **BAB III**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **Pendahuluan**

Bab ini menghuraikan reka bentuk kajian serta kaedah-kaedah kajian yang digunakan, dan kerangka kajian. Selain itu, bab ini juga membincangkan proses dan prosedur pengumpulan data. Justeru untuk kajian ini, penekanan diberikan pada aspek kualiti dalam pelaksanaan proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran serta hubungannya dengan komitmen dan efikasi guru. Antara pembolehubah-pembolehubah terpilih yang diuji dalam kajian ini ialah:

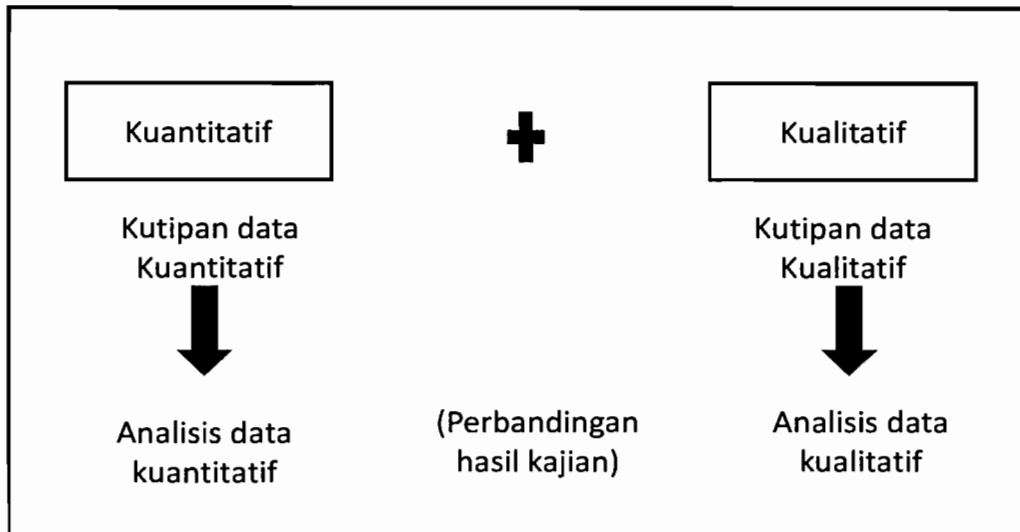
1. Pengetahuan - Keyakinan terhadap Pengetua.
2. Kemahiran Interpersonal – Sokongan Pengetua Terhadap Pengajaran.
3. Kemahiran Teknikal – Penyeliaan Aktif oleh Pengetua
4. Persepsi guru terhadap proses penyeliaan.
5. Komitmen guru
6. Efikasi guru
7. Rakan sejawat
8. Kepuasan kerja
9. Pengaruh luaran
10. Komitmen terhadap organisasi; dan
11. Persepsi guru.

Instrumen kajian terdiri daripada satu set soal selidik yang terbahagi kepada sebelas bahagian dan satu set soalan temu bual. Data yang diperoleh dianalisis bagi mengenal pasti hubungan bagi semua elemen yang dikaji.

### **Reka bentuk kajian**

Metodologi yang bersesuaian amatlah perlu dalam proses meneroka hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru. Mengikut Nolan, Hawkes dan Francis (1993), adalah sukar untuk kita meneroka sepenuhnya konsep penyeliaan pengajaran sekiranya hanya bergantung pada satu kaedah sahaja. Oleh itu, kajian ini menggunakan kaedah campuran secara serentak (*concurrent mixed method*), iaitu menggabungkan kedua-dua data kuantitatif dan kualitatif. Dalam kajian ini, soal selidik telah digunakan bagi mengukur hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru dan juga pembolehubah penyederhana (*moderator*). Dalam masa yang sama, hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru turut diteroka melalui temu bual kualitatif dengan 22 orang guru di sekolah-sekolah kajian. Semua data yang diperoleh melalui kaedah kualitatif dibandingkan dengan data kuantitatif. Selain itu, data-data kualitatif telah digunakan bagi menyokong dapatan oleh kajian secara kuantitatif. Hal ini bertepatan dengan strategi pengukuhan data atau triangulasi (*triangulation strategy*), iaitu menggunakan kedua-dua kaedah dalam usaha untuk mengesah atau menyokong dapatan dalam satu kajian yang sama (Creswell, 2003). Reka bentuk kajian adalah seperti yang digambarkan dalam Rajah 3.1.





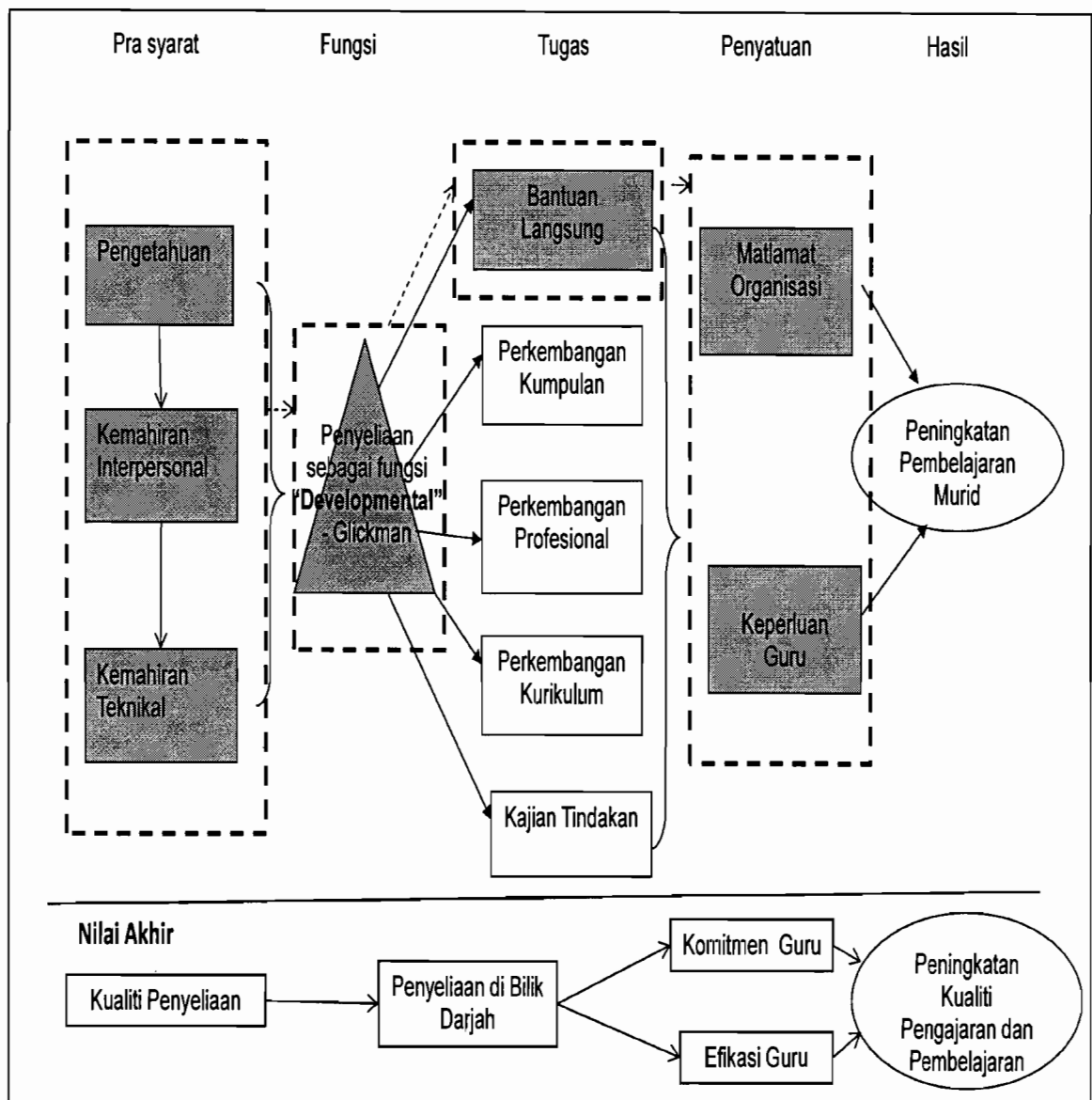
*Rajah 3.1* Reka Bentuk Kajian Kaedah Campuran (Creswell, 2003, p. 214).

Secara amnya, kajian ini merupakan kajian korelasi yang cuba melihat dan menerangkan hubungan antara pembolehubah. Secara khusus, kajian ini cuba mengenal pasti hubungan dan pola hubungan dalam satu kumpulan subjek (Ary, Jacobs & Razavieh, 2002), iaitu kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru serta beberapa pembolehubah lain. Kajian yang dijalankan serentak merupakan cara terbaik untuk mengawal pembolehubah ekstraneus yang mungkin dapat mempengaruhi kesahan data kajian. Dalam kajian ini, pembolehubah bebas ialah kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Pembolehubah bersandar pula ialah komitmen dan efikasi guru. Selain itu, pengkaji juga memasukkan beberapa pembolehubah penyederhana iaitu, rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru yang dijangka turut mempengaruhi komitmen dan efikasi guru.

### **Kerangka konseptual**

Kerangka konseptual kajian ini dibina berasaskan kerangka konseptual Model Penyeliaan Sekolah Maju oleh Glickman et al. (2004, p. 11). Namun dalam memenuhi kehendak kajian, hanya sebahagian sahaja daripada ruang lingkup kerangka ini telah diguna pakai, iaitu memberi fokus kepada dimensi prasyarat yang diperlukan oleh seorang penyelia untuk mencapai penyeliaan yang berkualiti. Aspek yang dikaji ialah faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal (Glickman et al., 2004, p. 10).

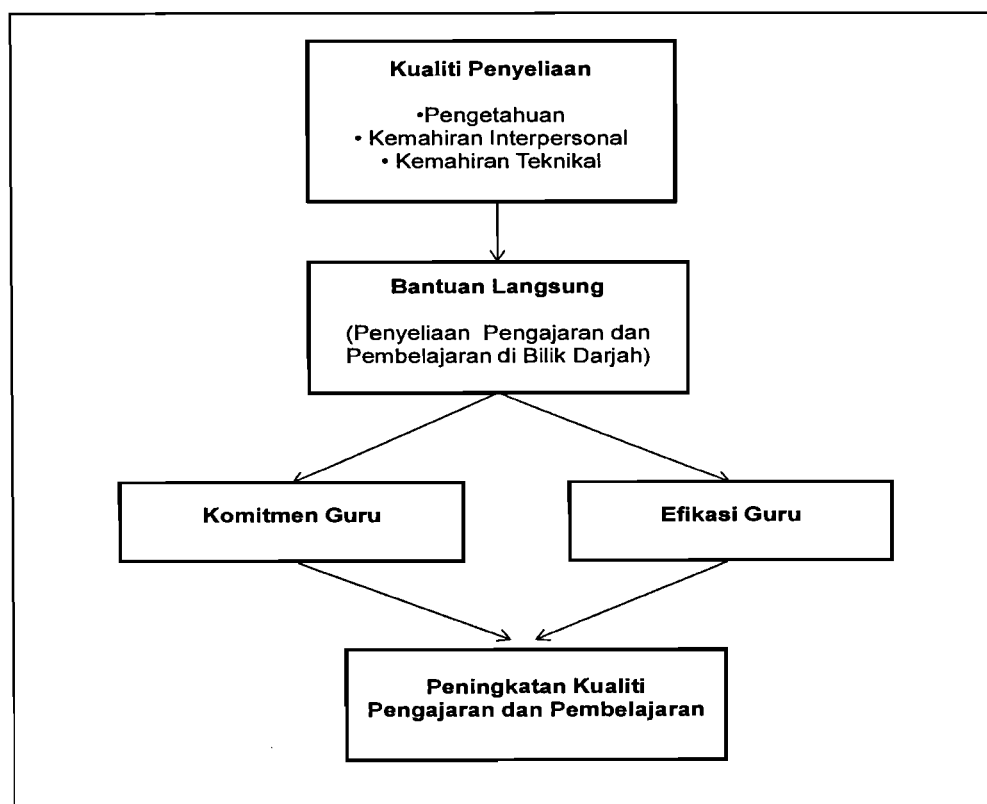
Menurut Glickman et al. (2004), untuk mencapai tahap penyeliaan yang berkesan, seseorang penyelia itu perlu mempunyai pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal dalam bidang kepenyeliaan. Memandangkan kehendak guru adalah pelbagai dan sentiasa berubah mengikut keadaan maka ketiga-tiga elemen ini perlu disepadukan dalam proses penyeliaan. Sehubungan dengan itu, Glickman et al. (2004, p. 125) menegaskan bahawa penyelia seharusnya menggunakan kepelbagaian pendekatan contohnya, pendekatan secara langsung, kolaboratif, ataupun tidak langsung. Melalui pilihan bentuk penyeliaan yang pelbagai, guru menjadi lebih reflektif dan komited terhadap penambahbaikan. Kesemua elemen ini digunakan dalam tugas menyelia guru secara langsung yang jangkaan hasil akhir ialah peningkatan dalam pengajaran dan pembelajaran seperti mana yang ditunjukkan dalam Rajah 3.2.



Nota : Garisan putus-putus menunjukkan elemen yang diguna pakai dalam kerangka kajian ini.

Rajah 3.2 Jangkaan Akhir Hasil Penyeliaan

Rajah 3.2 menjelaskan bahawa elemen prasyarat telah ditentukan sebagai indikator bagi kualiti penyeliaan. Sesungguhnya, seseorang pengetua seharusnya mengungguli ketiga-tiga elemen ini bagi membolehkan penyeliaan yang dijalankan itu berkualiti dan berkesan. Sehubungan dengan itu, adalah dijangkakan bahawa penyeliaan yang berkesan akan dapat meningkatkan efikasi dan komitmen guru yang seterusnya menjurus kepada nilai akhir yakni peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks kajian ini, pengkaji memberi penekanan kepada model penyeliaan pembangunan dan salah satu dari fungsinya ialah menawarkan bantuan secara langsung dan jenis penyeliaan yang disarankan ialah penyeliaan klinikal yang dijalankan secara kolaboratif. Hal ini telah dipermudahkan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.3.



*Rajah 3.3* Kerangka Hubungan Penyeliaan dengan Komitmen dan Efikasi Guru

Seterusnya kerangka konseptual kajian dapat dilihat pada Rajah 3.4. Pembolehubah bebas kajian ini adalah kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang terdiri daripada faktor pengetahuan, kemahiran teknikal, dan kemahiran interpersonal. Pembolehubah bersandar bagi kajian ini ialah komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru. Dalam pada itu, kajian ini juga cuba meneroka pembolehubah-pembolehubah lain yang berfungsi sebagai penyederhana dalam hubungan dengan komitmen dan efikasi guru, seperti faktor rakan sejawat, pengaruh luaran, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru terhadap penyeliaan.

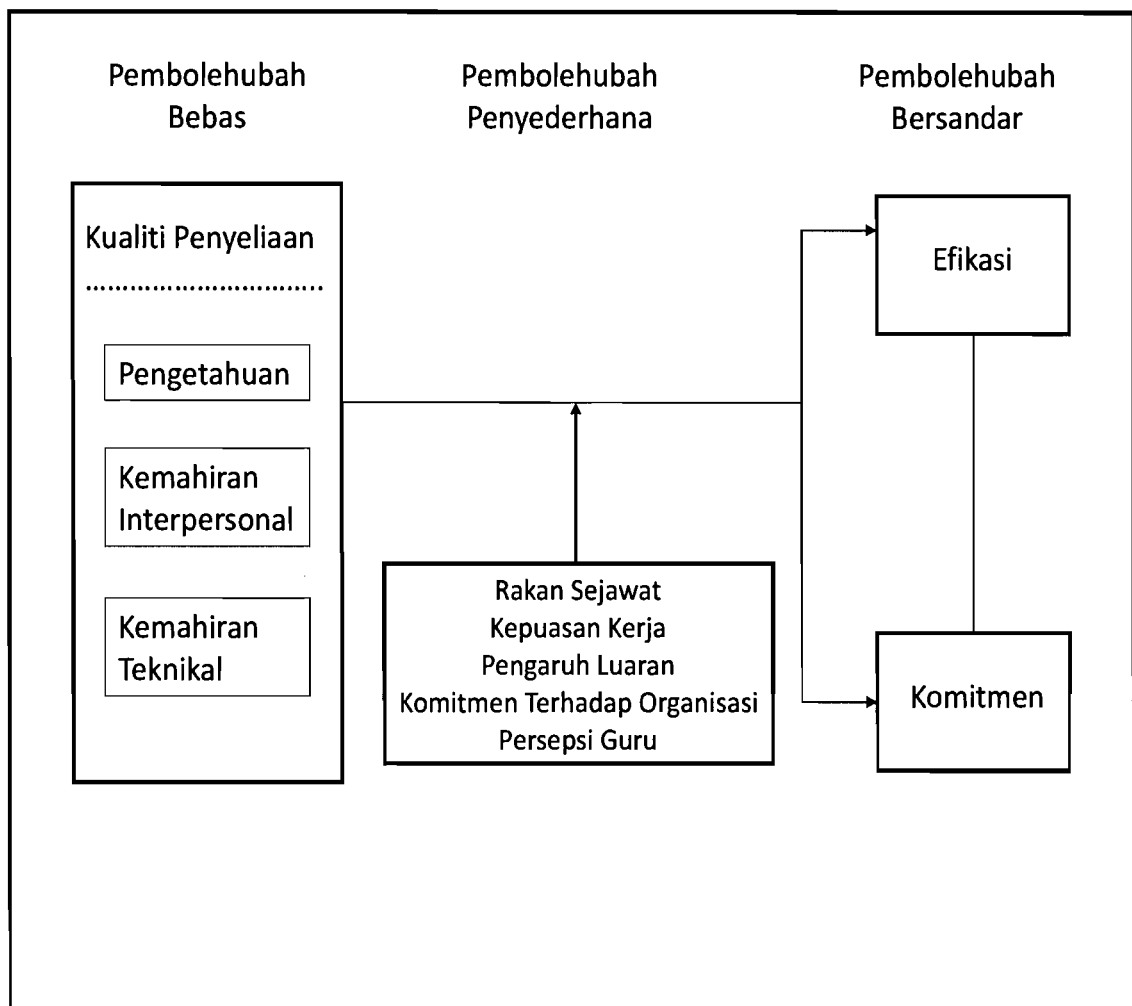
Kesimpulannya, kerangka konseptual ini dibina berlandaskan kepada lima andaian utama seperti berikut;

1. Elemen bagi penentuan kualiti penyeliaan ialah faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal.
2. Pengetua atau wakilnya memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti penyeliaan di sekolah, yang dapat mempengaruhi persepsi guru terhadap proses penyeliaan.
3. Bantuan langsung yang diberikan oleh pengetua ialah dalam bentuk penyeliaan pengajaran di bilik darjah sama ada secara formal atau tidak formal.
4. Penyeliaan yang berkualiti akan dapat memenuhi hierarki keperluan perkembangan dan motivasi guru (Maslow, 1970), dan seterusnya meningkatkan efikasi dan komitmen guru terhadap pengajaran, dan nilai

akhirnya akan menjurus kepada peningkatan kualiti serta kecemerlangan murid dan sekolah.

5. Hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru turut dipengaruhi oleh faktor lain yang diwakili oleh pembolehubah penyederhana seperti rakan sejawat, pengaruh luaran, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru terhadap penyeliaan.

Oleh itu, meskipun realitinya terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi kualiti proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran, namun kajian ini hanya membataskan kepada beberapa pembolehubah sahaja yang terdiri daripada elemen kualiti penyeliaan, iaitu pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal, komitmen guru terhadap pengajaran, efikasi guru, rakan sejawat, pengaruh luaran, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru terhadap penyeliaan dalam mengenal pasti hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar.



*Rajah 3.4* Kerangka Konseptual Kajian

### **Kaedah Kajian**

Dalam kajian ini, pengkaji akan menggunakan gabungan kedua-dua kaedah iaitu, secara kuantitatif dan kualitatif. Oleh itu, kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dalam mengumpul data bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan untuk menjawab soalan kajian. Menurut Gall, Gall, & Borg (2003), kaedah ini boleh digunakan untuk meneroka hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang berlainan. Dalam kajian ini, data-data dipungut melalui soal selidik, temu bual dan juga daripada dokumen pelaksanaan penyeliaan di sekolah-sekolah kajian. Penggunaan soal selidik dan temu bual digunakan secara meluas dalam penyelidikan pendidikan, lazimnya dalam mengkaji tentang perasaan, motivasi, sikap, pencapaian, dan pengalaman individu (Gall, et al., 2003). Soal selidik selalunya digunakan dalam kajian kuantitatif kerana keseragamannya serta reka bentuk yang berstruktur tinggi sesuai dengan pendekatan ini manakala temu bual pula biasanya digunakan dalam kajian kualitatif kerana kaedah ini membolehkan penerokaan bagi tajuk-tajuk tertentu secara mendalam dan mendapatkan maklum balas secara terus dari perbualan yang dijalankan (Gall et. al, 2003). Sehubungan dengan itu, kaedah ini dianggap sebagai bersesuaian dengan tujuan kajian, iaitu untuk melihat perkaitan-perkaitan yang mungkin wujud antara beberapa pembolehubah dan bagi menjamin kredibiliti hasil yang diperoleh.



### **Soal selidik**

Mengikut Gall et al. (2003) salah satu instrumen yang paling umum digunakan untuk mengumpul data dalam penyelidikan tinjauan ialah soal selidik. Dalam penyelidikan , soal selidik digunakan untuk mendapatkan maklumat berkenaan dengan fakta, kepercayaan, pelaksanaan, kehendak dan sebagainya dan mudah disediakan (Mohd Majid, 1990).

Bagi kajian ini, satu set soal selidik telah dibangunkan oleh pengkaji berasaskan soal selidik yang digunakan oleh Ebmeier (2003), Dollansky (1998), dan Abdull Sukor (2003), dalam kajian mereka bagi memperoleh pandangan serta mengenal pasti hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru (Lampiran A). Gabungan soalan dari ketiga-tiga soal selidik ini dipilih kerana item-item tersebut memenuhi keperluan dan kehendak soalan kajian bagi mengenal pasti hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan komitmen dan efikasi guru.

Sehubungan dengan itu, skala Likert lima mata akan digunakan. Skala Likert dipilih kerana kaedah ini dapat menunjukkan dengan jelas persepsi guru, tanpa melibatkan kebosanan menjawab soal selidik. Setiap item diukur dengan darjah persetujuan berdasar skala Likert gerak balas lima skala. Untuk kajian ini nilai ‘Tidak Pasti’ tidak digunakan agar dapat mengelakkan kecenderungan responden untuk bersikap berkecuali atau berdiri atas pagar (Tuckman, 1994). Jadual 3.1 menunjukkan ukuran skala dalam soal selidik yang digunakan.

Jadual 3.1

*Skala Likert*

Skala Likert Lima Mata	
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Sederhana Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Soal selidik ini akan dijawab oleh semua guru kecuali para pentadbir, iaitu terdiri daripada pengetua, Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang, Guru Kanan Bidang, dan kaunselor di sekolah kajian.

**Temu bual**

Penggunaan pelbagai kaedah untuk memungut data dapat meningkatkan kebolehpercayaan data. Untuk tujuan ini, pengkaji telah menggunakan kaedah temu bual sebagai kaedah kedua bagi memungut data dan langkah ini dikenali sebagai langkah pengukuhan data atau triangulasi (Gall et al., 2003). Langkah pengukuhan data merupakan suatu proses yang menggunakan pelbagai kaedah kutipan data, sumber data, analisis ataupun teori-teori bagi menguji kesahan dapatan kajian. Selain itu, proses ini juga dapat mengatasi amalan berat sebelah sekiranya hanya bergantung kepada satu sumber data sahaja. Temu bual yang dijalankan bertujuan untuk menyokong data-data yang diperoleh melalui soal selidik. Untuk tujuan ini, satu set soalan temu bual berpanduan soalan kajian telah dibentuk (Lampiran B).

Mengikut Ary et al. (2002), kebaikan temu bual ialah temu bual dapat membekalkan banyak maklumat dengan lebih mendalam dan tepat dengan segera. Langkah ini membolehkan responden bebas untuk melahirkan pandangan mengikut perspektif mereka tentang apa-apa sahaja isu berhubung kualiti penyeliaan pengajaran dan hubungannya dengan komitmen dan efikasi guru, dan tidak hanya terikat pada soalan yang diutarakan, dan mungkin maklumat tentang isu yang tidak dijangkakan.

Prosedur temu bual separa struktur (*semi-structured interview*) telah digunakan dalam usaha memperoleh jawapan bagi soalan-soalan dalam hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Menurut Merriam (2003), temu bual separa struktur adalah gabungan pelbagai aras struktur soalan digunakan dengan meluas dalam kaedah temu bual kualitatif. Kaedah kutipan data secara kualitatif ini telah membolehkan responden untuk menyatakan pandangan mereka secara terbuka dan bebas tentang pelbagai isu berkaitan hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Selain itu, kaedah temu bual ini dapat membantu pengkaji meneroka dengan lebih mendalam bagi isu-isu yang terselindung di sebalik amalan penyeliaan pengajaran melalui respon secara terbuka dan telus oleh peserta temu bual.

Langkah pertama yang diambil oleh pengkaji ialah mendapatkan kebenaran daripada pihak pengurusan sekolah untuk menemu bual dua orang guru bagi setiap sekolah kajian. Jumlah keseluruhan peserta yang terlibat dalam proses temu bual ialah seramai 22 orang. Pemilihan peserta dilakukan persampelan bertujuan (*purposive sampling*) berdasarkan satu senarai nama yang telah dibekalkan oleh pihak sekolah dan hanya melibatkan guru-guru yang telah disahkan dalam jawatan. Sebelum temu bual

dijalankan, pengkaji telah menerangkan tujuan kajian diadakan dan manfaat yang bakal diperoleh sebelum mendapatkan kebenaran daripada peserta untuk ditemu bual. Surat akuan bagi menjalankan temu bual telah diberi kepada setiap peserta untuk ditandatangani sebagai akuan bertulis kesediaan peserta turut serta dalam pelaksanaan kajian ini (Lampiran C).

Cole dan Knowles (2001), mencadangkan temu bual kualitatif menggunakan tema kajian dalam membentuk soalan-soalan temu bual. Oleh itu bagi memenuhi kehendak kajian ini, soalan-soalan temu bual dibentuk berpandukan soalan-soalan kajian dalam usaha mengenal pasti hubungan antara penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Sebagai permulaan, soalan-soalan demografi ditanya terlebih dahulu bagi mengumpul maklumat latar belakang peserta dan diikuti oleh soalan-soalan terbuka yang membolehkan peserta menyatakan pandangan mereka terhadap aspek-aspek yang dikemukakan. Temu bual yang dijalankan dalam satu sesi pertemuan mengambil masa tidak melebihi satu jam. Semua temu bual yang dijalankan telah dirakam oleh pengkaji dan ditranskripsikan bagi kegunaan kajian. Catatan perbualan juga telah dilakukan oleh pengkaji bagi memudahkan proses transkripsi data rakaman. Bagi tujuan pemurnian data temu bual, transkrip temu bual telah diserahkan kepada peserta untuk disemak dan dilakukan pembetulan oleh peserta. Setelah itu, peserta memulangkannya semula semua transkrip yang telah disemak ((Lampiran D).

### **Instrumen Kajian**

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah satu set soal selidik yang dibina bagi menjawab semua soalan kajian. Instrumen ini terbahagi kepada sebelas bahagian. Kesemua soalan yang terkandung dalam soal selidik ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru.

Selain itu, soal selidik ini juga bertujuan untuk mengenal pasti faktor demografi responden kajian. Jelasnya, semua item yang dibangunkan telah diselaraskan dengan sentimen pendidikan di Malaysia. Semua item dalam soal selidik yang pada asalnya dalam bahasa Inggeris telah diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu dan kembali diterjemahkan ke dalam bahasa Inggeris dengan menggunakan kaedah '*back to back translation*' (Brislin, 1970).

Proses penterjemahan soal selidik daripada bahasa Inggeris ke bahasa Melayu dilakukan oleh penyelidik sendiri dengan bantuan mereka yang pakar dalam bahasa ini. Soal selidik bahasa Melayu itu kemudiannya diterjemahkan kembali ke bahasa Inggeris dengan bantuan dua orang guru bahasa Inggeris SMK Agama Yan, iaitu Puan Zurul Huda dan Puan Zaharah selaku Ketua Panitia Bahasa Inggeris SMK Agama Yan.

### **Maklumat am**

Bahagian A mengandungi sepuluh item yang merangkumi faktor demografi responden dari segi jantina, umur dan pengalaman mengajar. Selain itu, bahagian ini juga cuba mengenal pasti amalan pencerapan yang dijalankan di sekolah-sekolah, iaitu mereka yang

bertanggungjawab menjalankan penyeliaan, kekerapan penyeliaan secara formal itu dijalankan dan jangka masa yang digunakan untuk sesi penyeliaan sebenar.

Sehubungan dengan itu, bahagian ini juga bertujuan untuk meninjau pandangan responden tentang kekerapan kali penyeliaan yang dirasakan perlu bagi guru-guru yang telah disahkan dalam jawatan, guru-guru bermasalah dan guru-guru yang belum disahkan dalam jawatan. Akhirnya, pengkaji juga ingin mengenal pasti tahap kepuasan hati responden terhadap amalan penyeliaan yang telah dilalui dan soalan ini terdapat pada item lima.

Kesimpulannya, bahagian A soal selidik ini dapat menjelaskan faktor demografi, bentuk dan amalan penyeliaan di sekolah kajian serta kepuasan hati terhadap penyeliaan yang telah dilalui.

### **Persepsi Guru Terhadap Penyeliaan**

Bahagian B dalam soal selidik ini menyentuh tentang persepsi guru terhadap proses penyeliaan. Tujuan utama pengkaji pada bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tanggapan guru terhadap proses penyeliaan, sama ada guru berpersepsi positif atau negatif. Tanggapan awal guru ini dijangka mempunyai pengaruh terhadap kualiti penyeliaan yang dijalankan di sesebuah sekolah. Bahagian ini terdiri daripada lapan item dan satu soalan terbuka bagi meneroka pandangan guru terhadap proses penyeliaan secara lebih meluas. Melalui soalan terbuka, guru bebas menyatakan pandangan mereka mengikut perspektif masing-masing. Soalan pada bahagian ini dipetik dan dialih bahasa daripada Bahagian A (*General Information*) dan Bahagian B (*Reaction to Supervision*)

*Approaches*) soal selidik oleh Dollansky (1998). Nilai alpha Cronbach bagi kebolehpercayaan bahagian ini ialah .89.

Jadual 3.2

*Item Persepsi Guru terhadap Penyeliaan*

(Bahagian B) No . item	Sumber Asal (Dollansky, 1998)	
	Bahagian A	Bahagian B
1	-	1
2	11	-
3	-	3
4	-	4
5	-	5
6	13	-
7	-	8
8	15	-

**Kualiti Penyeliaan**

Ukuran kualiti dalam kajian ini diukur dengan menggunakan soal selidik bahagian C, D, dan E. Glickman et al. (2004) dalam model penyeliaan pembangunan telah menetapkan prasyarat yang perlu ada pada diri seseorang pengetua dalam usaha menjadi penyelia yang berkesan. Sehubungan dengan itu, pengkaji telah menggunakan prasyarat ini sebagai elemen untuk mengukur kualiti penyeliaan yang dijalankan kerana penyeliaan yang berkualiti datangnya daripada pengetua yang berkesan (Sergiovani & Starrat, 2000).

Bahagian C mewakili elemen pengetahuan, bahagian D mewakili elemen kemahiran interpersonal, dan bahagian E mewakili elemen kemahiran teknikal. Semua item dalam ketiga-tiga bahagian ini diambil daripada soal selidik oleh Ebmeier (2003),

dan Dollansky (1998). Setiap bahagian mengandungi lapan item dan nilai alpha Cronbach yang digunakan bagi mengukur kebolehpercayaan item yang digunakan ialah .94 bagi Bahagian C, .95 bagi Bahagian D, dan .92 bagi Bahagian D. Ketiga-tiga bahagian ini menunjukkan tahap nilai kebolehpercayaan yang tinggi.

Mengikut Glickman et al. (2004), salah satu prasyarat yang perlu ada pada diri seseorang pengetua selaku penyelia ialah berpengetahuan luas agar diri mereka dapat tampil sebagai pemimpin instruksional yang berkredibiliti dan dipercayai oleh guru. Oleh itu, Bahagian C soal selidik ini dibangunkan bagi meninjau persepsi guru dari aspek keyakinan mereka terhadap kepimpinan pengetua di sekolah bagi memenuhi keperluan syarat pertama kualiti penyeliaan, iaitu ‘pengetahuan’. Item-item dalam bahagian ini adalah gabungan item-item yang terdapat dalam soal selidik daripada Ebmeier (2003) dan Dollansky (1998). Daripada soal selidik oleh Ebmeier (2003), soalan 1 hingga 4 diambil daripada bahagian ‘*Confidence in the Principal*’ dan soalan 8 diambil daripada bahagian ‘*Active Principal Supervision*’. Soalan 6 dan 7 diambil daripada Bahagian D (*Qualities of an Effective Supervisor*) oleh Dollansky (1998). Perincian item adalah seperti berikut:

Jadual 3.3

*Item Pengetahuan*

(Bahagian C) No . item	Sumber Asal	
	Ebmeier (2003)	Dollansky (1998)
1	1	-
2	2	-
3	3	-
4	4	-
5	5	-
6	-	15
7	-	19
8	6	-



Bahagian D pula dibangunkan untuk menguji kemahiran interpersonal yang ada pada diri seseorang pengetua. Hal ini dapat dikenal pasti melalui persepsi guru terhadap sokongan pengetua. Penilaian guru dalam aspek ini bergantung kepada hubungan baik antara pengetua dengan guru, iaitu antaranya sama ada seseorang pengetua itu suka membantu, prihatin, berfikiran terbuka dan sebagainya. Empat daripada soalan pada bahagian ini dipetik daripada bahagian “*Principal Support of Teaching*” dalam soal selidik oleh Ebmeier (2003). Selebihnya dibangunkan sendiri oleh penyelidik berasaskan ciri-ciri pemimpin berkesan (Shahril, 2002) dan diselaraskan mengikut keperluan tema utama bahagian ini iaitu, menguji elemen kemahiran interpersonal.

Jadual 3.4

*Item Kemahiran Interpersonal*

(Bahagian D) No . item	Sumber Asal
	Ebmeier (2003)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	-
6	-
7	-
8	-

Seterusnya, bahagian E pula berfungsi untuk mengukur komponen terakhir dalam kualiti penyeliaan pengajaran iaitu, kemahiran teknikal. Tahap kemahiran teknikal ini dapat dikenal pasti melalui aktiviti penyeliaan aktif oleh pengetua khususnya dari segi

prosedur pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, contohnya mengadakan perbincangan pra dan pasca penyeliaan, penggunaan masa yang mencukupi serta memberi maklum balas. Semua soalan pada bahagian ini dipetik daripada soal selidik oleh Dollansky (1998) dalam Bahagian D (*Qualities of an Effective Supervisor*). Perincian bagi item-item dalam bahagian ini adalah seperti berikut:

Jadual 3.5

*Item Kemahiran Teknikal*

(Bahagian E) No . item	Sumber Asal
	Dollansky (1998)
1	3
2	4
3	6
4	7
5	9
6	10
7	11
8	16

Kesimpulannya, respon guru terhadap ketiga-tiga bahagian ini telah digunakan sebagai ukuran untuk mengenal pasti kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

**Komitmen guru**

Bahagian F dalam soal selidik ini merupakan instrumen yang digunakan untuk mengukur tahap komitmen guru terhadap pengajaran. Bahagian ini terdiri daripada lapan item. Tiga item daripada bahagian ini dialihbahasa daripada item yang digunakan oleh Ebmeier (2003) dalam kajiannya, dan lima lagi item diambil terus daripada soal selidik yang

digunakan oleh Abdul Sukor (2003) berdasarkan kesesuaian dengan objektif kajian. Nilai alpha Cronbach bagi Bahagian F ialah .95. Item-item oleh Ebmeier (2003) diambil daripada bahagian '*Commitment to Teaching*', manakala item-item daripada Abdull Sukor diambil daripada Bahagian G – Komitmen Kerja. Perincian item-item bagi bahagian ini adalah seperti berikut:

Jadual 3.6

*Item Komitmen Guru*

(Bahagian F) No . item	Sumber Asal	
	Ebmeier (2003)	Abdull Sukor (1998)
1	1	-
2	2	-
3	-	96
4	-	88
5	-	87
6	-	93
7	7	-
8	-	101

### **Efikasi Guru**

Efikasi guru terhadap pengajaran diukur berdasarkan lapan item yang terdapat dalam Bahagian G soal selidik. Item-item ini dibangunkan berasaskan soal selidik oleh Ebmeier (2003) dalam bahagian '*Personal Efficacy*' bagi mengenal pasti efikasi guru terhadap pengajaran. Semua item-item tersebut telah dialih bahasa dan dalam kajian rintis, nilai alpha Cronbach yang diperoleh adalah tinggi, iaitu .82. Dapatan ini menunjukkan item yang digunakan mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi. Berikut adalah perincian bagi item-item dalam bahagian ini:

Jadual 3.7

*Item Efikasi Guru*

(Bahagian G) No . item	Sumber Asal
	Ebmeier (2003)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8

**Pengaruh Luaran**

Bahagian H dalam soal selidik bagi kajian ini adalah digunakan bagi mengukur peranan pengaruh luaran terhadap pencapaian murid. Bahagian ini terdiri daripada lima item dan keseluruhan item diambil dan dialih bahasa daripada item yang digunakan oleh Ebmeier (2003) dalam kajiannya pada bahagian '*External Influences*'. Nilai alpha Cronbach bagi bahagian ini yang diperoleh berdasarkan kajian rintis yang telah dijalankan ialah .76. Perincian item bagi bahagian ini adalah seperti berikut:

Jadual 3.8

*Item Pengaruh Luaran*

(Bahagian H) No . item	Sumber Asal
	Ebmeier (2003)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

### Komitmen Terhadap Organisasi

Bahagian I yang terdiri daripada empat item digunakan untuk mengukur komitmen guru terhadap organisasi berdasarkan matlamat dan nilai sekolah. Nilai alpha Cronbach bagi bahagian ini ialah .84. Tiga daripada item bahagian ini pada asalnya dalam bahasa Inggeris yang diambil daripada bahagian '*Commitment to Building Goals*' dalam soal selidik Ebmeier (2003) kemudian telah diterjemahkan dan satu lagi item diambil terus daripada soal selidik Abdull Sukor (2003). Perincian bagi item-item dalam bahagian ini adalah seperti berikut:

Jadual 3.9

#### *Item Komitmen terhadap Organisasi*

(Bahagian I) No . item	Sumber Asal	
	Ebmeier (2003)	Abdull Sukor (2003)
1	1	-
2	2	-
3	3	-
4	-	98

### Kepuasan Kerja

Seterusnya, bahagian J merupakan instrumen bagi mengukur tahap kepuasan kerja, iaitu merujuk kepada persekitaran kerja di sekolah, bebanan tugas dan pengagihannya, aktiviti sosial yang diadakan, hubungan guru dengan murid dan hubungan guru dengan guru. Keseluruhan bilangan item bagi bahagian ini ialah enam. Item-item ini juga telah diambil daripada bahagian '*Satisfaction with Working Condition*' dalam soal selidik Ebmeier (2003) dan telah diterjemahkan ke bahasa Melayu.. Nilai alpha Cronbach bahagian ini ialah .85.

Jadual 3.10

*Item Kepuasan Kerja*

(Bahagian J) No . item	Sumber Asal
	Ebmeier (2003)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6

**Rakan Sejawat**

Bahagian K merupakan bahagian terakhir dalam soal selidik ini yang digunakan bagi mengukur tahap keyakinan guru terhadap rakan sejawat mereka. Bahagian ini terdiri daripada tiga soalan yang diterjemahkan daripada soal selidik oleh Ebmeier (2003), iaitu dalam bahagian '*Confidence in Peers*'. Nilai alpha Cronbachnya ialah .84, justeru kebolehpercayaan bahagian ini juga adalah tinggi.

Jadual 3.11

*Item Rakan Sejawat*

(Bahagian K) No . item	Sumber Asal
	Ebmeier (2003)
1	1
2	2
3	3

Kesimpulannya, Bahagian A merupakan alat ukur bagi mengenalpasti faktor demografi serta bentuk dan amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Manakala Bahagian C, D, dan E ialah instrumen bagi menguji pembolehubah bebas kajian, iaitu kualiti penyeliaan dan Bahagian F dan G pula digunakan untuk menguji pembolehubah bersandar yang terdiri daripada komitmen dan efikasi guru. Seterusnya, Bahagian B, H, I, J dan K berfungsi sebagai pembolehubah penyederhana bagi mengenal pasti pengaruhnya dalam menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Selain itu, pengkaji juga menggunakan satu set soalan terbuka untuk proses temu bual bagi meninjau permasalahan dalam amalan penyeliaan dengan lebih mendalam. Manakala, spesifikasi bagi setiap bahagian adalah seperti dalam Jadual 3.12

Jadual 3.12

*Spesifikasi Bahagian Instrumen Kajian*

Bil.	Bahagian	Spesifikasi
1	Bahagian A (10 item)	Maklumat am Maklumat am yang merangkumi faktor demografi, bilangan kali diselia secara formal, kepuasan hati guru terhadap proses penyeliaan, serta masa yang digunakan untuk penyeliaan
2	Bahagian B (8 item)	Persepsi Guru Terhadap Penyeliaan Tanggapan seseorang guru terhadap kepentingan proses penyeliaan, sama ada positif atau negatif.
3	Bahagian C (8 item)	Pengetahuan Keyakinan guru tentang kecekapan, kemahiran berkomunikasi dan kepuasan secara menyeluruh terhadap pengetua.
4	Bahagian D (8 item)	Kemahiran Interpersonal Keyakinan guru bahawa pengetua dapat membantu dan menyokong dalam usaha untuk menjadi guru yang baik, dan mengambil bahagian secara aktif dalam proses penambahbaikan.

Bil.	Bahagian	Spesifikasi
5	Bahagian E (8 item)	Kemahiran Teknikal  Menyentuh tentang penglibatan pengetua secara aktif dalam proses penyeliaan klinikal melalui proses pemerhatian, pungutan data, maklum balas dan sebagainya.
6	Bahagian F (8 item)	Komitmen guru Komitmen guru terhadap profesion yang diceburi.
7	Bahagian G (8 item)	Efikasi Guru  Kepercayaan guru bahawa ia boleh membawa perubahan dalam pembelajaran murid
8	Bahagian H (5 item)	Pengaruh Luaran Kepercayaan guru bahwa faktor luaran seperti latar belakang keluarga, tahap kecerdikan, persekitaran rumah adalah lebih penting dalam mempengaruhi keupayaan belajar murid.
9	Bahagian I (4 item)	Komitmen terhadap organisasi  Kepercayaan guru terhadap matlamat dan nilai sekolah
10	Bahagian I (6 item)	Kepuasan kerja  Pandangan guru tentang kualiti tempat kerjanya, termasuk beban tugas yang seimbang, kemesraan rakan sejawat, aktiviti sosial, komunikasi antara guru dan murid.
11	Bahagian J (3 item)	Keyakinan terhadap rakan sejawat Keyakinan guru dan kepuasan hati terhadap rakan sejawatnya.

### **Kesahan dan Kebolehpercayaan**

Kesahan dan kebolehpercayaan merupakan perkara penting bagi keberkesanan prosedur pengumpulan sesuatu data. Kesahan sesuatu alat ukur merujuk kepada sejauh mana alat itu mengukur data yang sepatutnya diukur. Alat yang mengukur dengan tepat sesuatu pembolehubah yang dikaji dikatakan sah sebagai pengukur pembolehubah tersebut. Dapatan akan menjadi tidak bermakna sekiranya alat pengukuran yang digunakan tidak dapat mengukur apa-apa yang sepatutnya hendak diukur. Kesahan sesuatu alat



pengukuran boleh dilihat dari tiga aspek utama, iaitu kesahan kandungan, kesahan kriteria, dan kesahan gagasan (Mohd.Majid, 1990, p. 156).

### **Kesahan kandungan**

Kesahan kandungan sesuatu alat pengukuran merujuk kepada sejauh mana alat itu dapat mengumpul data yang merangkumi kandungan sesuatu bidang yang dikaji. Sesuatu alat pengukuran itu dikatakan mempunyai kesahan kandungan yang tinggi sekiranya alat tersebut dapat mengukur semua isi serta kandungan bidang yang dikaji dengan berkesan.

Oleh itu, dalam konteks kajian ini semua alat ukur yang digunakan adalah diambil daripada alat ukur yang pernah digunakan oleh pengkaji-pengkaji lain dan disahkan mempunyai kesahan kandungannya. Selain itu, kesahan kandungan alat ukur yang digunakan juga diperoleh daripada penyelia kajian yang mempunyai autoriti dalam bidang berkenaan.

### **Kesahan kriteria**

Kesahan kriteria bagi sesuatu alat kajian merujuk kepada sejauh mana kaitan antara butir-butir dalam kajian dengan kriteria luaran yang berkecuali. Kesahan kriteria mempersoalkan sama ada butir-butir alat kajian sah mengukur kriteria yang hendak diukur. Sekiranya kriteria luaran yang berkecuali sebenarnya sah bagi mengukur kriteria yang hendak diukur, maka kaitan yang beerti antara butir-butir dalam alat kajian dengan kriteria luaran tersebut akan menunjukkan kesahan kriteria sesuatu alat kajian (Mohd. Majid, 1990, p. 160). Kaedah regresi dapat digunakan dalam menentukan peramal yang

boleh digunakan bagi mengukur gagasan yang dicari. Koefisien kesahan menyerupai koefisien korelasi dan untuk kajian ini analisis korelasi Pearson telah digunakan bagi mengenal pasti hubungan antara beberapa pembolehubah.

Contohnya, telah diramalkan bahawa kualiti penyeliaan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen guru. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru ialah  $r = .36$ ,  $p < .01$ . Oleh itu, dapat dikatakan penyeliaan yang berkualiti tinggi akan membawa kepada peningkatan komitmen guru dan sebaliknya penyeliaan yang tidak berkualiti akan menurunkan tahap komitmen guru terhadap pengajaran.

Walaupun korelasi antara kedua pembolehubah adalah rendah tetapi dianggap mencukupi kerana menurut Heeler dan Ray (1972), skala yang didapati mempunyai korelasi yang tinggi mungkin mengukur konstruk yang sama. Selain itu, menurut Kavanagh, Mackinney, dan Wolins (1971), korelasi yang rendah itu menunjukkan pembolehubah itu mempunyai konsep yang berbeza, ketidakhadiran multikolinialiti, tahap kebebasan skala, dan sokongan terhadap kesahan serakan berkesan.

### **Kesahan gagasan (konstruk)**

Kesahan gagasan merupakan aspek terpenting kesahan pengukuran, khususnya penyelidikan pendidikan. Hal ini adalah disebabkan kebanyakan pembolehubah pendidikan adalah pembolehubah yang terbentuk daripada gagasan. Kesukaran mengukur sesuatu gagasan merangsang seseorang pengkaji untuk membentuk alat ukur yang dapat mengukur dengan sah gagasan yang dikaji. Sekiranya seseorang pengkaji

gagal membentuk alat ukur yang dapat mengukur dengan tepat sesuatu gagasan, dapatan daripada alat ukur tersebut seharusnya dipersoalkan. Untuk itu, analisis faktor dapat digunakan bagi menentukan kesahan gagasan (Mohd. Majid, 1990). Kesahan konstruk menggunakan analisis faktor dapat dijelaskan melalui Jadual 3. 13.

Jadual 3.13

*Kesahan Gagasan Menggunakan Analisis Faktor dan Keseragaman Item.*

Konstruk	Bilangan Item	Bilangan faktor	Nilai KMO	Nilai Keseragaman
Bahagian B	8	1	.86	.36 hingga .75
Bahagian C, D, & E	24	3	.95	.44 hingga .86
Bahagian F	8	1	.89	.32 hingga .77
Bahagian G	8	1	.91	.22 hingga .74
Bahagian H	5	1	.71	.29 hingga .58
Bahagian I	4	1	.68	.22 hingga .67
Bahagian J	6	1	.77	.56 hingga .79
Bahagian K	3	1	.70	.71 hingga .86

Dapatan daripada penggunaan analisis faktor bagi pembolehubah persepsi guru terhadap penyeliaan (Bahagian B) menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 60.82% daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .86. Kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang tinggi, iaitu antara .44 hingga .76 (Lampiran E).

Seterusnya, bagi kualiti penyeliaan (Bahagian C, D, dan E), dapatan daripada penggunaan analisis faktor menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam tiga komponen dengan peratus varian 71.83 daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .95. Kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang tinggi, iaitu antara .44 hingga .86 (Lampiran F).

Seterusnya, dapatan daripada penggunaan analisis faktor bagi pembolehubah komitmen guru (Bahagian F) terhadap pengajaran menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 62.96 daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .89. Keseluruhannya, kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang tinggi, iaitu antara .32 hingga .77 (Lampiran G).

Bagi pembolehubah efikasi guru (Bahagian G) pula, dapatan daripada penggunaan analisis faktor menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 62.67% daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .91. Dalam bahagian ini, kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang tinggi, iaitu antara .22 hingga .72 (Lampiran H).

Dapatan daripada penggunaan analisis faktor bagi pembolehubah pengaruh luaran (Bahagian H) pula menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 45.34% daripada jumlah keseluruhan varian yang

mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .71. Analisis menunjukkan, kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang sederhana, iaitu antara .29 hingga .58 (Lampiran I).

Seterusnya, dapatan daripada penggunaan analisis faktor bagi pembolehubah komitmen guru terhadap organisasi (Bahagian I) menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 51.56% daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .68. Keseluruhannya, kebanyakan item dalam bahagian ini mempunyai nilai keseragaman yang sederhana, iaitu antara .22 hingga .67 (Lampiran J ).

Seterusnya, bagi pembolehubah kepuasan kerja (Bahagian J), dapatan daripada penggunaan analisis faktor menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 50.52% daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .77. Kesimpulannya, kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang tinggi, iaitu antara .56 hingga .79 (Lampiran K).

Akhir sekali, dapatan daripada penggunaan analisis faktor bagi keyakinan terhadap rakan sejawat (Bahagian K) menunjukkan bahawa semua item dimasukkan ke dalam satu komponen dengan peratus varian 81.05% daripada jumlah keseluruhan varian yang mempunyai '*eigen value*' melebihi 1. Ujian Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) menunjukkan koefisien korelasinya ialah .70. Analisis menunjukkan kebanyakan item mempunyai nilai keseragaman yang tinggi, iaitu antara .71 hingga .86 (Lampiran L).

Jelasnya, kebolehpercayaan sesuatu alat ukur merupakan darjah ketekalan sesuatu alat ukur dalam mengukur pembolehubah atau gagasan (Majid Konting, 1990, p. 165). Oleh itu, analisis kebolehpercayaan adalah penting dalam menjamin alat ukur yang digunakan dapat meramal dan menghasilkan dapatan yang tekal. Dalam hal ini, Sekaran (2003) menjelaskan alpha Cronbach merupakan koefisien kepercayaan yang menunjukkan kesesuaian hubungan item sebagai satu set soalan. Semakin tinggi nilai alpha menghampiri 1 semakin tinggi nilai kebolehpercayaan dalaman. Ary, Jacob dan Razavieh (2002), juga menjelaskan sekiranya nilai ' $r$ ' didapati tinggi, maka kebolehpercayaan soal selidik tersebut adalah tinggi. Nilai alpha yang kurang daripada .6 dianggap lemah, .7 dianggap sederhana, dan nilai .8 di anggap baik (Sekaran, 2003). Oleh itu, sempadan nilai alpha yang akan digunakan dalam kajian ini ialah .6.

Secara keseluruhannya, kebolehpercayaan alat ukur bagi kajian ini adalah memuaskan. Jadual 3.14 memaparkan perbandingan nilai alpa yang diperoleh daripada kajian rintis dengan nilai alpha daripada kajian sebenar.

Jadual 3.14

*Analisis Kebolehpercayaan*

Konstruk	Bilangan Item	Nilai alpha dalam kajian rintis	Nilai alpha dalam kajian sebenar
Bahagian B: Persepsi Guru Terhadap Penyeliaan	8	.85	.90
Bahagian C: Pengetahuan	8	.94	.92
Bahagian D: Kemahiran Interpersonal	8	.95	.94
Bahagian E: Kemahiran Teknikal	8	.92	.94
Bahagian G: Efikasi Guru	8	.82	.90
Bahagian H: Pengaruh Luaran	6	.75	.68
Bahagian I: Komitmen terhadap organisasi	4	.83	.68
Bahagian J: Kepuasan kerja	6	.84	.80
Bahagian K: Keyakinan terhadap rakan sejawat	3	.84	.88

Kesimpulannya, daripada analisis yang telah dilakukan didapati kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah tinggi dan sesuai digunakan kajian.

### **Kebolehpercayaan data kualitatif (*Trustworthiness*)**

Data yang dikumpulkan melalui kaedah kualitatif melibatkan saiz sampel yang kecil dengan kepelbagaian teknik yang lebih subjektif berbanding kaedah secara kuantitatif. Sehubungan dengan itu, kesahan dan kebolehpercayaan merupakan elemen penting dalam kaedah kualitatif kerana kredibiliti sesuatu dapatan kajian dan tafsirannya bergantung kepada kesungguhan seseorang pengkaji untuk membuktikan kebolehpercayaannya (Glesne, 1999). Dalam hal ini, Glense (1999) turut menekankan bahawa masa yang paling penting dalam proses membina kebolehpercayaan, ialah semasa mewujudkan hubungan dengan responden dan ketika memungut data.

Dalam konteks kajian yang menggunakan kaedah kuantitatif, kesahan dalaman adalah amat penting, dan sesebuah kajian itu dikatakan mempunyai kesahan dalaman sekiranya pengkaji dapat menggambarkan satu gambaran holistik bagi sesuatu perkara atau kejadian (Merriam, 2003). Berhubungan perkara ini, Merriam (2003) telah menggariskan lima strategi asas dalam menentukan kesahan dalaman dalam proses kajian:

1. Pengukuhan data (*triangulation*), iaitu melalui penggunaan pelbagai kaedah, penyelidikan, dan sumber data untuk proses pengesahan data yang telah dikutip oleh pengkaji.
2. Semakan rakan (*member checks*), iaitu proses meminta bantuan peserta yang terlibat dalam kajian untuk melakukan penilaian semula bagi data-data yang telah diinterpretasi oleh pengkaji.



3. Tinjauan semula oleh rakan (*peer review*), iaitu proses bantuan khidmat rakan yang mempunyai pengetahuan tentang kajian untuk membaca, meninjau semula, dan memberi komen terhadap dapatan kajian.
4. Refleksi sendiri pengkaji (*researcher self-reflection*), iaitu proses refleksi yang telah dilakukan oleh pengkaji terhadap proses kajian untuk mempertimbang kecenderungannya serta membuat andaian-andaian yang berkaitan dengan kajian.
5. Penyebatian kutipan data (*data collection submersion*), merupakan satu titik, iaitu pengkaji melibatkan dirinya dalam proses kutipan data sehingga data itu menjadi sebatian dengan dirinya. Justeru, pengkaji akan dapat melihat dan mendengar perkara yang sama berulang kali.

Oleh itu, untuk memastikan kesahan dalaman bagi kajian ini pengkaji telah menggunakan kaedah semakan rakan, iaitu secara meminta kerja sama semua guru-guru telah ditemu bual menyemak semula semua data yang telah ditranskripsi berdasarkan rakaman temu bual yang telah diadakan. Guru-guru diberi kebenaran untuk melakukan sebarang pindaan terhadap data-data yang disemak oleh mereka sekiranya perlu bagi menjamin ketekalannya. Selain itu, pengkaji juga telah membenarkan yang mempunyai pengalaman dalam bidang yang sama untuk membuat tinjauan terhadap dapatan kajian serta memberikan pandangan mereka. Proses kutipan data dan temu bual bagi kajian ini telah dijalankan sendiri oleh pengkaji bagi membolehkan keperluan kajian dipenuhi. Oleh itu, proses kutipan data adalah sebatian dengan diri pengkaji kerana pengkaji telah menyelami setiap proses kutipan data dari awal hingga akhir.

Selain kesahan, kebolehpercayaan sesuatu kajian penyelidikan adalah penting dalam menentukan nilainya (Lincoln dan Guba, 1985). Menurut Lincoln dan Guba (1985), empat isu utama yang perlu diberi perhatian berhubung aspek kebolehpercayaan, iaitu kredibiliti (*credibility*), kemudahalihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Kredibiliti berhubung rapat dengan keyakinan terhadap kebenaran dapatan kajian, iaitu penilaian sama ada dapatan kajian mewakili satu interpretasi konseptual data yang boleh dipercayai atau diyakini berasaskan data asal yang telah diperoleh daripada peserta (Lincoln & Guba, 1985, p. 296) dan antara teknik-teknik yang dapat diguna pakai untuk mengukur kredibiliti ialah penglibatan yang berpanjangan (*prolonged engagement*), pemerhatian yang berterusan (*persistent observation*), pengukuhan data (*triangulation*), pemeriksaan rakan (*peer debriefing*), analisis kes negatif (*negative case analysis*), kecukupan rujukan (*referential adequacy*), dan semakan rakan (*member checking*).

Kemudahalihan pula merujuk kepada darjah sesuatu inkuiri penemuan atau hasil kajian itu digunakan serta dipindahkan dalam konteks atau situasi lain. Dalam hal ini teknik yang sesuai digunakan ialah huraian yang padat (*thick description*). Seterusnya, kebergantungan merupakan satu penilaian bagi kualiti kesepaduan proses kutipan data, analisis data, dan pembentukan teori. Kebergantungan dapat menunjukkan ketekalan dapatan dan boleh diulangi dan teknik yang dapat digunakan ialah jejak audit (*audit trail*) manakala kepastian merujuk kepada ukuran sejauh mana inkuri-inkuri penemuan disokong oleh data-data yang telah dikutip. Untuk itu antara teknik yang dicadangkan dapat digunakan bagi menentukan kepastian ialah kepastian audit (*audit confirmability*),

jejak audit (*audit trail*), pengukuhan data (*triangulation*), dan reflektiviti (*reflexivity*) (Lincoln & Guba, 1985).

Oleh itu, untuk kajian ini aspek yang dinilai untuk kebolehpercayaan ialah aspek kredibiliti dan kepastian. Empat teknik telah digunakan dalam kajian ini, iaitu teknik pengukuhan data, pemeriksaan rakan, semakan rakan serta teknik reflektiviti. Pengkaji telah dari masa ke semasa sentiasa melakukan refleksi, iaitu sering bertanya kepada diri sendiri tentang kesesuaian proses yang digunakan dan reaksinya terhadap proses yang dijalankan. Proses ini berlaku berulang kali dan bagi mendapatkan kepastian melakukan rujukan daripada bahan bacaan mahupun pensyarah-pensyarah dalam bidang yang berkaitan.

Teknik pengukuhan data telah digunakan bagi menentukan kredibiliti serta kepastian. Untuk tujuan pengukuhan data, pengkaji telah menjalankan soal selidik, temu bual serta merujuk bukti-bukti dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran. Pada peringkat awal pengkaji telah mengumpul dan merujuk bukti-bukti dokumen seperti surat arahan pelaksanaan penyeliaan serta jadual pelaksanaan penyeliaan yang diperoleh daripada pihak pengurusan sekolah. Seterusnya, soal selidik telah diedarkan kepada semua responden di sekolah kajian dan temu bual dengan dua orang guru melalui persampelan bertujuan di setiap sekolah kajian turut dilakukan. Kaedah pengukuhan data digunakan bagi menyemak ketekalan dapatan yang diperoleh melalui pelbagai kaedah kutipan data.

Langkah seterusnya, ialah teknik semakan rakan (Lincoln & Guba, 1985). Kesemua peserta yang ditemu bual telah diberi peluang untuk menilai semula dapatan

temu bual mereka yang telah ditranskripsi bagi mengenal pasti kesahan kandungan. Melalui proses tersebut peserta berpeluang untuk melakukan penilaian semula berdasarkan data yang telah ditranskripsi, iaitu sama ada menambah jika didapati terdapat kekurangan ataupun membuang sekiranya tidak bersetuju. Semua peserta bersetuju dengan penemuan kajian tambahan pula semua soalan yang diajukan berkait rapat dengan bidang tugas dan rutin kerja mereka sebagai seorang guru.

Kesimpulannya, dalam kajian yang melibatkan data kualitatif pengkaji telah memastikan kedua-dua kesahan dan kebolehpercayaan digunakan seiring dengan data-data yang diperoleh supaya kaedah ini dapat memberikan keputusan atau penemuan yang memuaskan.

### **Kajian Rintis**

Kajian rintis telah dijalankan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan alat kajian, iaitu soal selidik yang akan digunakan dalam kajian sebenar. Oleh itu, sebanyak dua kali kajian rintis telah dijalankan oleh penyelidik bagi memenuhi keperluan kajian ini. Semua pembolehubah telah diuji buat pertama kalinya di sebuah sekolah menengah di negeri Kedah. Ujian ini melibatkan semua guru sesi pagi di sekolah berkenaan dan mendapat kerjasama yang sangat baik daripada pihak pentadbir sekolah.

Responden bagi kajian ini ialah seramai lima puluh orang dan pemilihan dilakukan berasaskan persampelan bertujuan. Sampel jenis ini merujuk kepada kumpulan sasaran yang spesifik dan dianggap sesuai bagi mewakili populasi. Selain itu, mereka juga merupakan kumpulan yang difikirkan paling baik dapat memberi maklumat

yang diperlukan sama ada hanya mereka sahaja yang mempunyai maklumat tersebut atau kerana mereka memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh pengkaji (Sekaran, 2003).

Jadual 3.15

*Pelaksanaan Kajian Rintis*

Tarikh	Perkara	Jumlah
Ogos 2007	Pengedaran soal selidik yang merangkumi semua bahagian	62 set soal selidik
Ogos 2007	Pengumpulan semula soal selidik	50 set soal selidik
Ogos 2007	Analisis soal selidik	50 set soal selidik
September 2007	Kajian rintis 2- Bahagian F (Komitmen Guru)	20 set soal selidik
September 2007	Analisis dan pemurnian soal selidik	

Sejumlah 62 set soal selidik telah diserahkan kepada Guru Penolong Kanan sekolah yang berkenaan pada awal bulan Ogos 2007 di salah sebuah sekolah menengah harian Gred A di negeri Kedah. Seminggu daripada tarikh serahan, pengkaji telah sekali lagi ke sekolah berkenaan untuk mengumpulkan soal selidik tersebut. Jumlah yang terkumpul ialah sebanyak 50 set sahaja. Hal ini kerana terdapat sebilangan guru yang didapati menghadiri kursus, cuti bersalin dan sebagainya. Semua data yang telah dikumpulkan dianalisis bagi memperoleh kesahan dan kebolehpercayaan alat kajian tersebut.

Dapatan kajian rintis menunjukkan keseluruhan item yang dikemukakan mempunyai nilai alpha yang kuat kecuali Bahagian F yang menguji tentang komitmen guru ( $r = .47$ ). Oleh itu, pengkaji telah menjalankan kajian rintis yang kedua pada

bulan September bagi menguji semula item dalam Bahagian F setelah pengkaji menggugurkan empat item asal yang digunakan oleh Ebmeier, iaitu item 3, 4, 6 & 8 kerana mempunyai nilai keseragaman yang rendah. Sebagai ganti, pengkaji telah memasukkan semula empat item yang diambil secara terus daripada soal selidik yang digunakan oleh Abdull Sukor (2000) dalam kajiannya. Jumlah item yang diuji dalam kajian rintis kedua ialah lapan item dan dilakukan terhadap 20 orang responden, iaitu guru yang terdiri daripada rakan-rakan pengkaji. Dapatan kajian rintis kedua bagi Bahagian F berada pada aras yang tinggi, iaitu  $r = .95$ .

Kesimpulannya, dapatan kajian rintis yang diperoleh mempunyai aras kebolehpercayaan yang tinggi kerana setiap bahagian dalam soal selidik ini mempunyai nilai koefisien yang tinggi, iaitu nilai  $r$  berada di antara .75 hingga .95. Oleh itu, soal selidik ini dapat digunakan dalam kajian sebenar. Dapatan kajian rintis adalah seperti dalam Jadual 3.16.

Jadual 3.16

*Keputusan Dapatan Kajian Rintis*

Bahagian	Bilangan Item	Nilai Korelasi ( <i>r</i> )
Bahagian B	8	.85
Bahagian C	8	.94
Bahagian D	8	.95
Bahagian E	8	.92
Bahagian F	8	.95
Bahagian G	8	.82
Bahagian H	6	.75
Bahagian I	4	.83
Bahagian J	6	.84
Bahagian K	3	.84
Jumlah Item	67	

**Kawasan Kajian**

Pada tahun 2001, Jabatan Pelajaran Kedah di bawah pengurusan Sektor Pengurusan dan Akademik telah memperkenalkan Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti yang dipantau secara berkala oleh pihak sekolah. Laporan hasil pemantauan oleh pihak sekolah sebanyak empat kali setahun akan dinilai semula oleh satu panel khas bagi menentukan kedudukan sekolah sebagai sekolah elit “Lima Bintang”. Program pemantauan ini merangkumi semua sekolah rendah dan menengah yang terdapat dalam

negeri Kedah. Sekolah yang berjaya memperoleh gred mata purata di antara 4.50 hingga 5.00 akan dikelaskan sebagai sekolah elit di bawah Program Sekolah Elit Lima Bintang.

Pada tahun 2006 berpandukan prestasi sekolah tahun 2005, sebanyak 25 buah sekolah telah terpilih sebagai sekolah elit dengan memperoleh gred mata terkumpul di antara 4.50 hingga 5.00. Daripada pemantauan, 40% markah keseluruhannya adalah daripada proses pencerapan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Namun, hanya 22 buah sekolah sahaja yang akan dipilih kerana sasaran kajian ialah sekolah-sekolah gred A. Oleh itu, populasi kajian ini melibatkan 22 buah sekolah menengah harian bantuan penuh kerajaan Gred A di negeri Kedah yang telah terpilih sebagai sekolah elit di bawah Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti pada tahun 2006.

### **Persampelan**

Sehubungan dengan fokus kajian, populasi bagi kajian ini ialah semua guru yang berkhidmat di sekolah menengah harian bantuan penuh kerajaan Gred A yang telah dikelaskan sebagai sekolah elit berdasarkan Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti, iaitu sebanyak 22 buah sekolah. Memandangkan kajian yang akan dijalankan adalah kajian korelasi, maka menurut Ary et al. (2002) cara persampelan yang sepatutnya digunakan ialah persampelan secara rawak.

Oleh itu, pemilihan sampel sekolah kajian dilakukan secara persampelan rawak mudah. Persampelan rawak mudah merupakan proses mengambil atau menggunakan sampel apabila setiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk



dipilih. Persampelan ini amat sesuai bagi kajian ini kerana sampel yang dipilih adalah diandaikan seragam.

Sampel bagi kajian ini adalah 50% daripada bilangan sekolah yang terdapat dalam populasi kajian yang melibatkan semua guru bagi sekolah-sekolah terpilih. Dalam proses pemilihan secara rawak, setiap sekolah ditetapkan nombor berdasarkan nombor bilangan dalam jadual populasi. Nombor-nombor tersebut telah dipilih secara rawak, iaitu sebanyak sebelas nombor yang mewakili sebelas buah sekolah. Sehubungan dengan itu, populasi guru yang terlibat dalam kajian ini ialah seramai 967 orang.

Seterusnya, bagi mendapatkan sampel guru, kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) telah digunakan. Dalam kaedah ini, kelompok sampel kajian hanya melibatkan guru-guru yang tidak terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaan pemantauan pengajaran dan pembelajaran. Rasional kaedah ini digunakan ialah bagi mengelak unsur bias semasa menjawab soal selidik yang dikemukakan. Rata-rata di semua sekolah kajian didapati mereka yang bertanggungjawab menjalankan tugas pemantauan terdiri daripada pengetua, guru penolong kanan, ketua bidang, penyelia petang, dan kaunselor. Oleh itu, golongan ini dikeluarkan daripada senarai sampel kajian. Setelah dilakukan pemilihan hanya 856 orang guru sahaja daripada 11 buah sekolah kajian yang terpilih sebagai sampel kajian bagi menjawab soal selidik yang diedarkan. Hal ini diringkaskan dalam Jadual 3.17.

Jadual 3.17

*Populasi dan Sampel bagi Sekolah dan Guru*

Perkara	Bilangan	Kaedah
Populasi Sekolah	22 buah sekolah	Persampelan rawak
Populasi Sampel	11 buah sekolah	Persampelan rawak
Populasi Guru	967 orang	
Sampel Guru	856 orang	Persampelan bertujuan ( <i>Purposive sampling</i> )

Berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel oleh Krecjie dan Morgan (Sekaran, 2003), jumlah sampel yang diperlukan bagi populasi sebanyak ini hanyalah 320 orang. Oleh itu, pemilihan sampel yang dilakukan dalam kajian ini adalah mencukupi.

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Data bagi kajian ini diperoleh daripada respon guru terhadap soal selidik yang telah diedarkan serta melalui temu bual dengan guru-guru yang telah dijalankan oleh penyelidik. Pada fasa pertama, semua soal selidik telah dihantar secara pos kepada pengetua di semua sekolah kajian. Soal selidik yang telah diposkan kepada pengetua mengandungi perkara-perkara berikut.

1. Surat kepada pengetua.
2. Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia (EPRD) (Lampiran M).

3. Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah (Lampiran N).
4. Soal selidik mengikut bilangan guru di sekolah kajian.

Rasional penghantaran secara pos dipilih oleh penyelidik disebabkan masa dan jarak antara sekolah-sekolah kajian. Langkah kedua yang dilakukan oleh penyelidik setelah menghantar soal selidik ke sekolah-sekolah ialah menghubungi pihak pentadbiran sekolah melalui telefon, iaitu pengetua ataupun Penolong Kanan Pentadbiran sekolah kajian bagi memaklumkan tentang penghantaran soal selidik dan memohon kerjasama mereka dalam menjayakan kajian ini. Alhamdulillah, kerjasama yang diterima daripada sebahagian pengetua dan penolong kanan sekolah amat memuaskan dan sebahagian lagi dapat diatasi setelah penyelidik menerangkan kepada pihak sekolah tentang kekangan masa yang dihadapi. Melalui rundingan tersebut, jangka masa dua minggu telah diberikan sebelum soal selidik tersebut dikumpulkan dan sekali lagi penyelidik telah menghubungi pihak sekolah melalui telefon untuk membuat temu janji sebelum kunjungan sebenar ke sekolah dilakukan.

Dalam fasa kedua, penyelidik telah melakukan kunjungan ke sekolah kajian. Dalam kunjungan ini, penyelidik telah berjumpa sama ada dengan pengetua atau penolong kanan pentadbiran bagi mengumpulkan soal selidik yang telah diedarkan serta menjalankan temu bual dengan dua orang guru yang telah dipilih secara rawak di sekolah kajian. Untuk sesi temu bual, pengkaji telah terlebih dahulu mendapatkan senarai nama daripada pihak sekolah bagi membolehkan pemilihan secara rawak dapat dilakukan. Guru-guru dipilih berdasarkan nombor-nombor rawak yang diwakili serta persetujuan individu tersebut untuk ditemu bual. Temu bual telah dijalankan sama ada di bilik-bilik

khas yang telah ditentukan oleh pihak sekolah dan juga tempat-tempat lain seperti di bilik guru ataupun di perpustakaan mengikut keselesaan guru yang ditemu bual. Bilangan guru yang telah ditemu bual ialah seramai 22 orang.

## **Analisis Data**

### *Data Kuantitatif*

Data-data yang terkumpul telah diproses dan dianalisis dengan menggunakan perisian pakej Statistik untuk Sains Sosial (*SPSS 11.5 for Windows*). Statistik deskriptif seperti min, peratus dan sisihan piawai digunakan untuk menghuraikan skor-skor bagi pembolehubah yang terdapat dalam alat ukur kajian ini. Skor-skor yang diperoleh daripada bahagian ini adalah diperlukan bagi menjawab soalan-soalan kajian dan menguji hipotesis-hipotesis yang dikemukakan dalam kajian ini.

Jadual 3.18

*Analisis Statistik*

Bil	Hipotesis Kajian	Ujian Statistik
1	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran interpersonal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.	Ujian Korelasi
2	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.	Ujian Korelasi
3	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen kemahiran interpersonal dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.	Ujian Korelasi
4	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Ujian Korelasi
5	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru.	Ujian Korelasi
6	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi guru dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Ujian Korelasi
7	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru.	Ujian ANOVA
8	Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Analisis Regresi
9	Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.	Analisis Regresi
10	Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Analisis Regresi
11	Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.	Analisis Regresi

Bil	Hipotesis Kajian	Ujian Statistik
12	Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Analisis Regresi
13	Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.	Analisis Regresi
14	Komitmen terhadap organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Analisis Regresi
15	Komitmen terhadap organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.	Analisis Regresi
16	Persepsi positif guru terhadap penyeliaan tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.	Analisis Regresi
17	Persepsi positif guru tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.	Analisis Regresi

Oleh itu, kaedah statistik inferensi digunakan untuk menganalisis data-data tersebut, iaitu bagi mengenal pasti hubungan antara pembolehubah bersandar dan tak bersandar. Dalam konteks kajian ini, ujian korelasi digunakan bagi mengkaji hipotesis 1 hingga 6 bagi mengenal pasti hubungan antara pembolehubah terpilih dan ujian ANOVA bagi hipotesis 7. Selain itu, analisis regresi pula diperlukan bagi menguji hipotesis 8 hingga 17 dalam melihat perbezaan min antara kumpulan responden yang berbeza latar dari segi pandangan dan tanggapan mereka terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Kekuatan korelasi ditetapkan iaitu, berdasarkan kepada klasifikasi kekuatan korelasi yang dibentuk oleh Davis (1971). Hubungan kekuatan korelasi ini dijelaskan dalam Rajah 3.19. Saiz hubungan ini adalah bersamaan dengan saiz hubungan

korelasi yang telah ditetapkan oleh Cohen (1988), iaitu  $r = .10$  adalah kecil,  $r = .30$  adalah sederhana dan  $r = .50$  adalah besar.

Jadual 3.19

*Kekuatan Korelasi*

Nilai $-r$	Kekuatan korelasi
.90 +	Hampir sempurna
.70 – .89	Sangat kuat
.50 – .69	Kuat
.30 – .49	Sederhana
.10 – .29	Lemah
.01 – .09	Sangat Lemah
.00	Tidak Berkenaan

*Data kualitatif*

Analisis data kualitatif melibatkan proses transformasi data kepada hasil kajian (LeCompte, 2000, p.146). Oleh itu, mengikut Merriam (2003), kutipan dan analisis data dalam kajian kualitatif dijalankan secara serentak. Analisis asas kualitatif adalah dijalankan secara induktif, iaitu penyelidik mengkaji unit data yang mula-mula dikumpul dan membandingkan dengan unit data yang lain bagi mengenal pasti tema umum bagi set data tersebut. Tema-tema yang dikenal pasti boleh diubah dan disesuaikan dengan data-data yang diperoleh seterusnya (Merriam, 2003).

Untuk kajian ini, pengkaji telah menggunakan kaedah analisis data enam langkah yang telah dikemukakan oleh Creswell (2003). Menurut Creswell (2003, p. 190), analisis data melibatkan persiapan data untuk dianalisis, menjalankan bentuk analisis yang berbeza, mengkaji dengan lebih mendalam untuk memahami data, mempersembah data, dan membuat tafsiran yang lebih luas terhadap data-data tersebut.

Langkah pertama merupakan proses pengurusan dan penyediaan data, iaitu melibatkan aktiviti memproses data-data mentah yang diperoleh seperti mendengar semula rakaman yang dilakukan, mentranskripsi data-data temu bual, menyisih dan sebagainya. Seterusnya dalam langkah kedua, pengkaji membaca semula semua data yang telah dikumpul bagi memperoleh pandangan keseluruhan secara holistik, serta membuat satu generalisasi awal terhadap dapatan kajian.

Penekanan kepada proses bermula dalam langkah ketiga. Kesemua data disatukan dan proses untuk diklasifikasikan bagi memenuhi keperluan soalan kajian. Dalam langkah keempat, semua data ini telah dikodkan bagi memudahkan pengkaji menyisih data mengikut kategori dan soalan kajian. Setelah itu, daripada dapatan kajian tema-tema telah dibangunkan berdasarkan pengalaman dan persepsi guru-guru terhadap amalan penyeliaan di sekolah. Setiap tema, disokong oleh maklumat yang diperoleh daripada data-data mentah, dan juga gabungan tema-tema yang telah dikenalpasti melalui soal selidik dan tinjauan semula terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan.

Seterusnya, langkah kelima melibatkan proses sintesis dan persembahan tema-tema yang dikenal pasti dalam bentuk naratif. Pada peringkat ini, pengkaji dapat memfokuskan perkaitan dalaman bagi setiap tema yang muncul. Peringkat terakhir, iaitu langkah keenam merupakan proses mentafsir agar dapat menjadikan data-data yang telah dikumpul lebih bermakna sebagaimana yang dinyatakan oleh Lincoln dan Guba (1985), "Apakah pelajaran yang dapat dipelajari?" Keadaan ini telah membolehkan pengkaji untuk membuat perbandingan bagi menjawab persoalan yang timbul.



## **Kesimpulan**

Bab ini menghuraikan metodologi kajian, reka bentuk, kaedah pengumpulan dan analisis data yang digunakan dalam kajian ini bagi mengenal pasti hubungan antara pembolehubah-pembolehubah terpilih. Pembolehubah bebas bagi kajian ini ialah kualiti penyeliaan, manakala pembolehubah bersandarnya ialah komitmen dan efikasi guru. Dalam masa yang sama kajian ini telah menggunakan lima pembolehubah yang berfungsi sebagai moderator dalam menyederhanakan hubungan pembolehubah bebas dan bersandar. Data-data bagi kajian ini dikumpul daripada guru-guru di 11 buah sekolah terpilih di negeri Kedah yang telah dipilih secara rawak. Kajian ini menggunakan gabungan kaedah kuantitatif (soal selidik) dan temu bual kualitatif. Dapatan daripada data kualitatif digunakan bagi menyokong serta mengukuhkan dapatan data kuantitatif dalam usaha mengenal pasti hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru.

## **BAB IV**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **Pendahuluan**

Dalam pelaksanaan kajian ini, kaedah kuantitatif dan kaedah kualitatif telah digunakan bagi mengumpul data dan maklumat untuk menjawab semua persoalan kajian. Sehubungan dengan itu, analisis statistik deskriptif seperti min, peratus dan sisihan piawai serta statistik inferensi seperti ujian korelasi Pearson Moment, ANOVA, dan analisis regresi hierarki telah digunakan bagi menghurai data. Huraian data dalam bab ini dibuat berpandukan soalan kajian manakala, laporan hasil temu bual pula telah disepadukan mengikut tajuk yang dibincangkan dalam laporan. Segala pandangan oleh responden yang telah ditemu bual dikodkan dengan kod R 1 hingga R 22.

#### **Latar belakang responden**

Dalam pelaksanaan kajian ini, sebanyak 856 set soal selidik telah diedarkan ke sekolah-sekolah kajian. Responden di sekolah kajian merangkumi semua guru di sekolah kajian kecuali pihak pentadbir yang terdiri daripada pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum dan penyelia petang. Turut dikecualikan daripada kajian ini ialah mereka yang terlibat secara langsung dalam proses penyeliaan guru, iaitu guru-guru kanan bidang dan juga kaunselor sekolah. Daripada jumlah soal selidik ini, 632 (73.8%) set soal selidik telah diterima kembali. Namun, sebanyak 24 (2.8%) soal selidik tidak dapat digunakan kerana responden gagal

melengkapkan serta menjawab segala butiran yang diperlukan. Oleh itu, jumlah set soal selidik yang diguna pakai untuk analisis data kajian ini ialah sebanyak 608 (71.0%). Selain itu, pengkaji juga telah berjaya menjalankan temu bual dengan 22 orang guru dan respon yang diterima adalah amat baik.

Pengkaji gagal mendapat pulangan soal selidik sepenuhnya kerana terdapat ramai guru yang sama ada menghadiri kursus, terlibat dengan aktiviti luar dan bercuti pada ketika kajian sebenar dijalankan di sekolah-sekolah. Namun, kerjasama baik yang diberikan oleh pihak sekolah khususnya Penolong Kanan Pentadbiran dan kaunselor sekolah yang telah mengambil tanggungjawab untuk mengedar dan mengumpulkan semula semua soal selidik, maka jumlah pulangan yang diperolehi adalah agak tinggi. Hal ini juga dibantu oleh kesediaan guru-guru di sekolah kajian untuk menjawab dan ditemu bual.

Secara umumnya, bahagian latar belakang ini merangkumi faktor jantina, umur, pengalaman mengajar, pandangan responden tentang bentuk dan amalan penyeliaan di sekolah kajian serta persepsi mereka terhadap penyeliaan.

Jadual 4.1

*Bilangan Responden mengikut Jantina*

Ciri-ciri responden	Kekerapan	Peratus
Lelaki	210	34.5
Perempuan	398	65.5
Jumlah	608	100.0

Dapatan kajian menunjukkan daripada keseluruhan sampel, maklum balas yang diperolehi ialah 608, 34.5% adalah lelaki dan selebihnya sebanyak 65.5% adalah perempuan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1. Apabila, ditinjau dari segi umur,

Jadual 4.2 menunjukkan hanya 2.8% daripada responden berumur kurang daripada 25 tahun. Peratusan responden yang paling tinggi sekali adalah dalam kumpulan umur 36 hingga 45 tahun, iaitu sebanyak 53.6%.

Jadual 4.2

*Umur*

Ciri-ciri responden	Kekerapan	Peratus
Kurang drp 25 tahun	17	2.8
26 hingga 35 tahun	129	21.2
36 hingga 45 tahun	326	53.6
46 hingga 55 tahun	136	22.4
Jumlah	608	100.0

Seterusnya, Jadual 4.3 menunjukkan bahawa peratusan responden yang mempunyai pengalaman mengajar antara 1 hingga 3 tahun ialah 2.6%, 4 hingga 9 tahun ialah 20.2%, 10 hingga 15 tahun ialah 37.0% dan majoritinya mempunyai lebih daripada 15 tahun pengalaman mengajar, iaitu sebanyak 40.1% .

Jadual 4.3

*Pengalaman Mengajar*

Pengalaman Mengajar	Kekerapan	Peratus
1 hingga 3 tahun	16	2.6
4 hingga 9 tahun	123	20.2
10 hingga 15 tahun	225	37.0
lebih daripada 15 tahun	244	40.1
Jumlah	608	100.0

**Soalan 1.      Apakah bentuk dan amalan penyeliaan yang dilaksanakan di sekolah kajian?**

Secara umumnya, tanggungjawab menyelia terletak pada bahu pengetua dan dapat dijalankan secara formal dan tidak formal. Apabila ditinjau dari segi tanggungjawab menjalankan penyeliaan di sekolah, dapatan kajian menunjukkan bahawa tanggungjawab melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran guru-guru di bilik darjah dipikul oleh pelbagai pihak. Dapatan kajian juga membuktikan majoriti guru telah dicerap oleh pihak pengurusan dan pentadbiran sekolah, iaitu sama ada pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, dan Penolong Kanan Kokurikulum.

Selain itu, bagi sekolah yang menjalankan pembelajaran dua sesi, tanggungjawab ini telah dibantu oleh guru penyelia petang (Jadual 4.4). Dalam hal ini, didapati majoriti guru dicerap oleh kumpulan dan pentadbiran sekolah, iaitu sebanyak 65.6%. Selebihnya, 34.4% pengurusan daripada responden kajian menyatakan proses pencerapan telah dilakukan oleh pihak lain, iaitu sama ada oleh guru kanan bidang, guru pakar, ketua panitia, dan juga rakan sebaya.

Jadual 4.4

*Pencerap*

Individu	Kekerapan	Peratus
Pengetua	20	3.3
Pengetua/ Penolong Kanan	96	15.8
Pengetua/ Penolong Kanan/ Penyelia Petang	235	38.7
Penolong Kanan sahaja	35	5.8
Penyelia Petang sahaja	13	2.1
Lain-lain	209	34.4
Jumlah	608	100.0

Sehubungan dengan itu, apabila ditanya tentang tahap kepuasan hati guru terhadap proses penyeliaan yang telah dilalui, majoriti (93.9%) responden berpuas hati, iaitu 74.2 % menyatakan rasa puas hati, dan 19.7% sangat puas hati. Selain itu, hanya 6.1% sahaja responden yang tidak berpuas hati tentang proses penyeliaan yang telah dilalui seperti yang terdapat dalam Jadual 4.5.

Jadual 4.5

*Kepuasan Hati terhadap Penyeliaan*

Kepuasan	Kekerapan	Peratus
Sangat puas hati	120	19.7
Puas hati	451	74.2
Kurang puas hati	26	4.3
Tidak puas hati	11	1.8
Jumlah	608	100.0

Jadual 4.6

*Skor Min bagi Kepuasan Hati terhadap Penyeliaan*

Pembolehubah	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Median
Persepsi Guru	608	1.00	4.00	3.12	.54	3

Skor min bagi kepuasan hati guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang telah dilalui menunjukkan tahap kepuasan berada pada aras sederhana tinggi, iaitu 3.12 (Jadual 4.6). Kesimpulannya, guru-guru yang terlibat dalam kajian berpuas hati dengan proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah.

**Bentuk penyeliaan**

Puas hati atau tidak seseorang guru terhadap penyeliaan yang dijalankan di sekolah berkait rapat dengan amalan proses itu sendiri. Jadual 4.7 menerangkan taburan bilangan kali seseorang responden diselia dalam tahun kajian. Dapatan kajian membuktikan hanya 3.0% daripada responden telah diselia lebih daripada lima kali dan 2.3% daripada responden pula tidak pernah diselia. Keseluruhannya, dapatan kajian mendapati majoriti bilangan kali guru diselia dalam tempoh setahun tahun pengajian ialah antara dua hingga tiga kali setahun, diikuti oleh sekali sahaja, iaitu 22.2%.

Jadual 4.7

*Penyeliaan Formal*

Bilangan	Kekerapan	Peratus
5 atau lebih kali	18	3.0
3 hingga 4 kali	76	12.5
2 hingga 3 kali	345	56.7
Sekali sahaja	135	22.2
Sekali dalam jangka masa 2 tahun	20	3.3
Tidak pernah	14	2.3
Jumlah	608	100.0

Dapatan daripada temu bual turut mempamerkan pola penyeliaan yang sama dengan data kuantitatif. Sehubungan dengan itu, didapati majoriti guru (45.45%) diselia sebanyak dua kali. Selebihnya, 18.2% daripada responden telah diselia sebanyak sekali, 4.5% sebanyak tiga kali dan bakinya (31.8%) tidak pernah diselia secara formal dalam tahun kajian. Dapatan ini menjelaskan bahawa penyeliaan yang berlangsung di sekolah kajian lebih cenderung kepada penyeliaan secara tidak formal dan bentuk penyeliaan secara tidak formal lebih disenangi oleh guru-guru.

*Penyeliaan tidak formal*

Secara amnya, jadual khas penyeliaan yang telah diedarkan kepada setiap guru pada awal penggal persekolahan oleh pihak pengurusan sekolah membuktikan secara umumnya proses penyeliaan wujud di sekolah-sekolah namun yang berbeza hanya proses pelaksanaannya. Hal ini bergantung kepada individu yang menyelia. Menurut responden yang tidak pernah diselia secara formal, bentuk penyeliaan yang telah dilalui lebih kepada penyeliaan buku rekod dan buku latihan dan kunjungan tidak formal oleh



pengetua ataupun penolong kanan selama lima atau sepuluh minit semasa membuat rondaan di sekitar kawasan sekolah. Pengetua hanya singgah sebentar sahaja tanpa memberi maklum balas tentang aktiviti pengajaran yang telah beliau pantau. Berikut adalah pandangan guru-guru yang telah ditemu bual:

Kalau pengetua, dia tak beritahu terlebih dulu. Sewaktu dia melewati kelas saya, dia singgah, minta buku rekod. Duduk dalam kelas lebih kurang 20 minit, terus keluar. Dia tak komen apa-apapun. (R 21)

Yang patut selia kami ialah ketua panitia, kita dah tua, dia masih muda. Kami guru-guru lama dia tak tengok dah. Agaknya dia takut (ketawa). Dia minta buku latihan murid 20 buah dan buku rekod. Kalau tak formal tu selalu, pengetua biasanya. Dia lalu-lalu, tak singgahpun, tapi berhenti sekejap di belakang. (R 19)

Meskipun, ada kalanya guru-guru merasa terkejut dengan kehadiran pengetua, namun kajian mendapati rata-rata guru lebih senang dan selesa dengan bentuk penyeliaan yang sebegini, iaitu dalam bentuk tidak formal.

Pengetua masuk secara spontan semasa saya sedang mengajar, agaknya dia sedang memeriksa kawasan sekolah, dia mengetuk pintu terus meminta buku rekod pengajaran saya. Saya terkejut sedikit, tapi dia boleh tengok hal yang berlaku sebenarnya. (R 5)

Orang atas semua sibuk, mana ada masa nak masuk kelas. Tapi kita tahu kita kena cerap. Pengetua misalnya, sewaktu dia lalu, dia cerap. Dalam mesyuarat ada saja tegurannya. Cikgu ... tak pernah dengar guna bahasa Inggeris waktu mengajar. Jadi kita faham bahawa kita dicerap. Cuma dia tak masuk, agaknya dia tak mahu kita terkongkong, tapi tak formal lah. Saya selesa begitu. (R 14)

## **Kekerapan**

Kekerapan bilangan kali penyeliaan ke atas seseorang guru itu bergantung kepada keperluan pihak pentadbiran. Dalam konteks ini, majoriti responden bersetuju bahawa guru yang belum disahkan dalam jawatan perlu diselia lebih daripada dua kali dalam setahun. Jadual 4.8 menunjukkan 25.3% bersetuju agar guru dalam kategori ini diselia

lebih daripada lima kali, 30.8% mengatakan antara tiga hingga empat kali, dan 39.6% akur agar guru tersebut diselia antara dua hingga tiga kali.

Jadual 4.8

*Penyeliaan Guru Belum Sah Jawatan*

Bilangan	Kekerapan	Peratus
5 atau lebih kali	154	25.3
3 hingga 4 kali	187	30.8
2 hingga 3 kali	241	39.6
Sekali sahaja	25	4.1
Sekali dlm jangka masa 2 tahun	1	.2
Jumlah	608	100.0

Bagi kategori guru yang telah disahkan dalam jawatan, dapatan kajian mendapati bahawa 34.5% daripada responden bersetuju agar kumpulan ini diselia sekurang-kurangnya sekali dan majoritinya, iaitu sebanyak 49.2% bersetuju agar guru yang telah disahkan dalam jawatan diselia antara dua atau tiga kali setahun sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 4.9.

Jadual 4.9

*Guru Telah Sah dalam Jawatan*

Bilangan	Kekerapan	Peratus
5 atau lebih kali	33	5.4
3 hingga 4 kali	41	6.7
2 hingga 3 kali	299	49.2
Sekali sahaja	210	34.5
Sekali dlm jangka masa 2 tahun	25	4.1
Jumlah	608	100.0

Sebaliknya, dapatan kajian mendapati bahawa responden setuju agar bilangan kali penyeliaan bagi guru-guru yang bermasalah perlu ditingkatkan. Hal ini ditunjukkan oleh Jadual 4.10, iaitu majoriti responden (49.3%) berpendapat guru yang bermasalah perlu diselia lima kali atau lebih dalam setahun dan 32.9% mengatakan bahawa guru yang bermasalah perlu diselia tiga atau empat kali berbanding hanya 1.8% berpendapat guru yang bermasalah hanya perlu diselia sekali sahaja.

Jadual 4.10

*Penyeliaan Guru Bermasalah*

Bilangan	Kekerapan	Peratus
5 atau lebih kali	300	49.3
3 hingga 4 kali	200	32.9
2 hingga 3 kali	97	16.0
Sekali sahaja	11	1.8
Jumlah	608	100.0

**Masa**

Ditinjau dari segi masa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang telah dijalankan, peratusan tertinggi iaitu 62.5% daripada responden menyatakan peruntukan masa yang sesuai untuk satu-satu sesi penyeliaan ialah sekurang-kurangnya satu waktu pembelajaran. Selebihnya, didapati 32.4% daripada responden menyatakan masa yang diperlukan dalam melaksanakan penyeliaan formal ialah lebih daripada satu waktu pembelajaran dan hanya 5.1% daripada responden berpandangan masa yang diperlukan ialah kurang daripada satu waktu pembelajaran (Jadual 4.11).

Jadual 4.11

*Peruntukan Masa untuk Penyeliaan Formal*

Bilangan	Kekerapan	Peratus
Lebih drp satu waktu pembelajaran	197	32.4
Satu waktu pembelajaran	380	62.5
Kurang drp satu waktu pembelajaran	31	5.1
Jumlah	608	100.0

Dapatan daripada temu bual yang telah dijalankan menunjukkan senario yang sama. Majoriti (54.5%) daripada guru-guru yang ditemu bual telah dicerap selama satu masa pembelajaran iaitu, antara 35 hingga 40 minit. Namun, terdapat juga penyeliaan yang berlangsung kurang daripada satu waktu pembelajaran (36.4%) dan lebih daripada satu waktu pembelajaran, iaitu antara 60 hingga 80 minit (9.1%).

Menurut guru-guru yang ditemu bual, masa yang diguna untuk satu-satu sesi penyeliaan itu bergantung kepada individu yang menyelia. Ada dalam kalangan penyelia yang menggunakan masa tidak sampai 30 minit, dan terdapat juga penyelia yang sanggup tunggu dari awal pembelajaran hingga tamat pelajaran, iaitu selama lebih kurang 80 minit. Hal ini dapat dikesan dengan jelas melalui temu bual yang telah dilakukan. Berikut adalah antara penjelasan guru-guru yang telah ditemu bual berhubung penggunaan masa bagi sesuatu pencerapan yang dijalankan:

Guru kanan guna satu atau dua waktu, biasanya satu waktu. (R 3)

Lama, lebih kurang 80 minit, penolong kanan tunggu dari awal sampai habis. Dia masuk, duduk tengok sampai habis, kalau kita bagi aktiviti, dia pun buat sama aktiviti tu. (R 10)

Pengetua masuk tak sampai setengah jam pun, tak habis satu masa. (R 22)

Kesimpulannya, proses penyeliaan sememangnya dilaksanakan di sekolah-sekolah namun bentuk dan amalannya berbeza bergantung kepada pihak yang berautoriti melaksanakannya, iaitu pengetua dan lain-lain pihak yang bertanggungjawab. Kedua-dua data kuantitatif dan data kualitatif menunjukkan ciri-ciri persamaan, sama ada dari kumpulan yang menyelia, iaitu terdiri daripada semua pihak seperti pengetua, guru penolong kanan, penyelia petang, guru kanan mata pelajaran, dan ketua panitia. Kekerapan dan jangka masa yang diguna bergantung kepada keperluan dan lazimnya dijalankan secara formal dan tidak formal. Keseluruhannya, dapatan kajian juga menunjukkan guru-guru lebih menyenangi penyeliaan secara tidak formal.

**Soalan 2. Adakah terdapat hubungan antara elemen pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran?**

Pembolehubah bebas bagi kajian ini ialah kualiti penyeliaan yang terdiri daripada tiga elemen utama iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Ketiga-tiga faktor ini merupakan prasyarat yang perlu ada dan dikuasai oleh penyelia bagi menjanjikan sebuah penyeliaan yang berkesan (Glickman, 2004). Dalam konteks kajian ini, aspek pengetahuan menyentuh tentang keyakinan terhadap pengetua, manakala kemahiran interpersonal pula memperkatakan perihal sokongan pengetua dalam membantu guru, dan kemahiran teknikal pula melibatkan perihal penyeliaan aktif yang dijalankan oleh pengetua.

Jadual 4.12

*Skor Min bagi Pembolehubah Bebas*

Pembolehubah	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Median
Pengetahuan	608	1.88	5.00	4.04	.62	4.00
Kemahiran Interpersonal	608	1.50	5.00	4.02	.70	4.00
Kemahiran Teknikal	608	1.00	5.00	3.60	.75	3.62

Jadual 4.12 menunjukkan ringkasan statistik deskriptif bagi pembolehubah bebas kajian, iaitu perbandingan antara ketiga-tiga elemen kualiti penyeliaan. Skor min bagi pengetahuan ialah 4.04 dengan sisihan piawainya .62 dan skor min bagi kemahiran interpersonal ialah 4.02 dengan sisihan piawai .70. Seterusnya, skor min bagi kemahiran

teknikal ialah 3.60 dengan sisihan piawai .75. Hal ini menjelaskan bahawa skor min bagi pembolehubah pengetahuan dan kemahiran interpersonal berada pada tahap tinggi berbanding kemahiran teknikal yang berada pada tahap sederhana tinggi.

Ketiga-tiga faktor yang menjadi teras kepada ukuran kualiti bagi penyeliaan dalam kajian ini menunjukkan terdapat satu pola hubungan yang signifikan antara satu sama lain. Hal ini dapat diperjelaskan melalui Jadual 4.13.

Jadual 4.13

*Hubungan antara faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal*

	Pengetahuan	Kemahiran Interpersonal	Kemahiran Teknikal
Pengetahuan	1.0	.79**	.65**
Kemahiran Interpersonal	.79**	1.0	.71**
Kemahiran Teknikal	.65**	.71**	1.0

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Jadual 4.13 menunjukkan hubungan antara faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Dapatan kajian jelas menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga faktor tersebut. Dalam hal ini, didapati hubungan faktor pengetahuan dengan kemahiran interpersonal adalah sangat kuat, iaitu  $r = .79$ ,  $p < .01$ , manakala hubungan antara faktor pengetahuan dengan kemahiran teknikal juga adalah kuat, iaitu  $r = .65$ ,  $p < .01$ . Seterusnya, hubungan antara faktor kemahiran interpersonal dengan kemahiran teknikal juga didapati sangat kuat, iaitu  $r = .71$ ,  $p < .01$ . Oleh itu, jelaslah bahawa ketiga-tiga faktor ini mempunyai hubungan yang kuat antara satu sama lain dalam menentukan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Elemen utama yang menjadi teras kepada ukuran kualiti penyeliaan ialah faktor pengetahuan. Respon terhadap pengetua yang dianggap sebagai orang yang berpengetahuan dapat dijelaskan melalui Jadual 4.14.

Jadual 4.14

*Respon terhadap Elemen Pengetahuan*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Berkeyakinan terhadap pengetua sebagai pentadbir sekolah.	0.0% (0)	2.1% (13)	10.4% (63)	43.4% (264)	44.1% (268)
2. Mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadapnya.	0.0% (0)	1.2% (7)	12.7% (77)	44.1% (268)	42.1% (256)
3. Berpuas hati dengan kepimpinan sekolah yang cekap dan profesional.	0.0% (0)	2.0% (12)	17.3% (205)	52.1% (317)	28.6% (174)
4. Terdapat pelbagai cara dalam komunikasi antara guru dengan pihak pengurusan	0.0% (0)	1.5% (9)	16.3% (99)	48.4% (294)	33.9% (206)
5. Keputusan yang dibuat oleh pihak pentadbir adalah sangat adil dan dapat dijangkakan.	1.5% (9)	4.6% (28)	31.7% (193)	46.1% (280)	16.1% (98)
6. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang pengajaran berkesan.	0.7% (4)	1.8% (11)	21.7% (132)	50.2% (305)	25.7% (156)
7. Mempunyai pengetahuan tentang teknik penyeliaan.	0.5% (3)	2.1% (13)	23.7% (144)	46.5% (283)	26.6% (162)
8. Dapat membantu memperbaiki pengajaran saya di bilik darjah.	0.5% (3)	4.1% (25)	23.2% (141)	49.0% (298)	23.2% (141)



Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keyakinan dan kepercayaan terhadap pengetua adalah tinggi, iaitu 97.9% daripada responden berkeyakinan kepada pengetua selaku pentadbir sekolah dan mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadapnya (98.8%). Keyakinan dan kepercayaan ini diperkukuhkan lagi apabila 97.4% dari responden mengakui bahawa pengetua mempunyai pengetahuan tentang teknik penyeliaan dan 95.4% yakin bahawa pengetua selaku penyelia dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru di bilik darjah serta mempunyai pengetahuan yang luas tentang pengajaran berkesan (97.5%). Oleh itu, terbukti bahawa secara amnya pengetua di sekolah kajian memenuhi kriteria pertama dalam melaksanakan penyeliaan yang berkualiti.

Seterusnya, respon responden terhadap item yang terkandung dalam bahagian kemahiran interpersonal dapat dijelaskan melalui Jadual 4.15. Secara amnya, 97.3% daripada responden bersetuju bahawa pengetua selalu memberi sokongan dalam usaha guru-guru untuk menjadi tenaga pengajar yang baik. Di samping itu, 94.5% daripada responden berpendapat bahawa pengetua suka menolong dan bersifat prihatin (94.6%). Selain itu, guru-guru juga berpandangan bahawa pengetua mempunyai hubungan yang baik dengan guru (97.0%) dan sering mengambil berat (95.7%). Seterusnya, 96.3% daripada responden akur bahawa pengetua senang dibawa berunding dan juga bersifat terbuka (97.8%) dan 94.3% daripada responden bersetuju bahawa pengetua selalu mengutamakan keperluan guru. Hal ini mengukuhkan lagi bahawa pengetua di sekolah kajian telah memenuhi kriteria kedua kualiti penyeliaan, iaitu kemahiran interpersonalnya berada pada aras keyakinan yang tinggi.

Jadual 4.15

*Respon terhadap Kemahiran Interpersonal*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Selalu memberi sokongan dalam usaha saya untuk menjadi seorang guru yang lebih baik	0.2% (1)	2.5% (15)	16.0% (97)	48.5% (295)	32.9% (200)
2. Suka menolong saya dalam usaha meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah	0.3% (2)	5.3% (32)	24.0% (146)	45.9% (279)	24.5% (149)
3. Sangat prihatin dalam membantu saya memperbaiki teknik pengajaran.	0.3% (2)	5.1% (31)	31.1% (189)	44.1% (268)	19.4% (118)
4. Sangat mengambil berat terhadap penambahbaikan yang berterusan diri saya sebagai tenaga kerja profesional.	0% (0)	4.3% (26)	24.8% (151)	46.4% (282)	24.5% (149)
5. Mempunyai hubungan yang baik dengan guru dan boleh dipercayai.	0.2% (1)	2.8% (17)	16.8% (102)	45.4% (276)	34.9% (212)
6. Mudah untuk dibawa berunding.	0.2% (1)	3.5% (21)	15.5% (94)	41.0% (249)	40.0% (243)
7. Bersikap terbuka dan sentiasa melakukan penambahbaikan yang berterusan.	0.2% (1)	2.0% (12)	16.6% (101)	41.6% (253)	39.6% (241)
8. Mengutamakan keperluan guru.	1.3% (8)	4.4% (27)	18.1% (110)	43.4% (264)	32.7% (199)

Elemen ketiga yang digunakan dalam ukuran kualiti penyeliaan ialah faktor kemahiran teknikal. Jadual 4.16 memaparkan respon responden bagi item yang terdapat dalam bahagian kemahiran teknikal.

Jadual 4.16

*Respon terhadap Elemen Kemahiran Teknikal*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Membantu saya merancang unit pembelajaran.	1.6% (10)	9.0% (55)	30.6% (186)	44.7% (272)	14.0% (85)
2. Mengadakan persidangan prapemerhatian sebelum proses penyeliaan.	2.3% (14)	15.5% (94)	35.9% (218)	38.0% (231)	8.4% (51)
3. Menggunakan masa yang secukupnya untuk menyelia bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan sampel tingkah laku saya semasa mengajar.	1.6% (10)	8.2% (80)	31.7% (193)	47.0% (286)	11.3% (69)
4. Mengadakan persidangan pasca penyeliaan untuk memberi maklum balas secepat mungkin selepas setiap kunjungan.	2.1% (13)	9.2% (56)	41.3% (251)	38.0% (231)	9.4% (57)
5. Memberi respon terhadap keperluan masalah guru dan guru baru.	1.3% (8)	4.1% (25)	27.5% (167)	50.3% (306)	16.8% (102)
6. Memudahkan proses pertukaran idea dan maklumat antara guru secara sukarela.	1.0% (6)	6.1% (37)	24.3% (148)	52.1% (317)	16.4% (100)
7. Menyediakan laporan terperinci tentang penyeliaan kepada saya.	1.6% (10)	8.4% (51)	29.6% (180)	42.4% (258)	17.9% (109)
8. Mengadakan sesi refleksi sebagai tindak ikut daripada proses penyeliaan.	1.3% (8)	10.0% (61)	30.6% (186)	42.9% (261)	15.1% (92)

Secara keseluruhannya, aras keyakinan responden terhadap kemahiran teknikal yang terdapat pada pengetua berada pada tahap sederhana tinggi. Hal ini terbukti apabila terdapat seramai 17.8% daripada responden menyatakan bahawa persidangan prapemerhatian tidak pernah diadakan meskipun 89.4% daripada responden bersetuju bahawa penyelia telah membantu mereka merancang unit pembelajaran. Selain itu, 90.2% daripada responden menyatakan masa yang digunakan untuk penyeliaan itu mencukupi dan 88.7% responden pula bersetuju bahawa persidangan pasca penyeliaan telah diadakan bagi membolehkan maklum balas diberi secepat mungkin. Namun, 10% daripada responden menyatakan bahawa laporan secara terperinci tidak pernah diberikan kepada guru-guru selepas proses penyeliaan selesai.

Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa pengetua sentiasa memberi respon terhadap keperluan dan masalah guru yang dihadapi oleh guru-guru (94.6%). Selain itu, responden juga yakin bahawa melalui penyeliaan, proses pertukaran idea dan maklumat antara guru secara sukarela telah dipermudahkan (92.9%).

### **Dapatan Temu bual**

Semasa diajukan soalan tentang kualiti penyeliaan yang terdapat di sekolah mereka, pelbagai respon yang didapati daripada guru-guru yang telah ditemu bual. Semua guru bersetuju agar proses penyeliaan di sekolah perlu dilakukan penambahbaikan agar penyeliaan itu benar-benar dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru. Sehubungan dengan itu, pandangan guru-guru ini dapat dikelompokkan kepada tiga tema utama, iaitu penyelia yang berkesan, keperluan perbincangan pra dan pasca pemerhatian, dan peranan rakan sebaya.

### *Penyelia yang berkesan*

Pandangan daripada guru-guru yang ditemu bual turut memaparkan bahawa ketiga-tiga kriteria, iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti penyeliaan. Dapatan temu bual menunjukkan guru-guru inginkan penyelia yang berketrampilan agar dapat membantu mereka meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Antara kriteria yang perlu ada pada diri seorang penyelia ialah mempunyai kemahiran teknikal, iaitu mahir dalam bidang kepenyeliaan. Selain itu, seseorang penyelia itu juga perlu menguasai ilmu pedagogi terkini serta mahir dan menguasai kandungan mata pelajaran yang diajar oleh guru-guru agar penyelia dapat membantu guru-guru meningkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran. Berikut adalah antara penjelasan yang telah diberikan oleh guru-guru semasa sesi temu bual dijalankan:

Penyelia mesti terdiri daripada mereka yang betul-betul mahir dalam bidang penyeliaan. Jika tidak dia tidak dapat mengesan kelemahan dan kekuatan kita. Beliau mesti mahir dari segi teknik mengajar, cara mengawal murid dan sebagainya supaya kekurangan kita dapat diatasi. (R 15)

Beliau juga mesti mempunyai maklumat yang luas tentang penyeliaan dan kandungan pelajaran. (R 6)

Individu yang mencerap itu perlu lebih mengetahui teknik-teknik yang berkesan, baru dia boleh beri keyakinan kepada kita. Individu yang nak mencerap tu mesti dari bidang yang sama, kalau tidak dia tak faham. Contohnya, KHB, apa yang dikatakan teori dalam amali? Kalau dia tak menguasai, dia tengok saja. Betul atau tidak. Kita, walau dah lama mengajarpun bukannya tahu semua. Mungkin ada teknik baru yang dia dah ikuti dan kita tak sampai lagi ke tahap itu. (R 21)

Di samping itu, penyelia mesti mempunyai matlamat yang jelas tentang penyeliaan yang dijalankan. Menurut dapatan temu bual, guru-guru menyarankan bahawa seseorang penyelia itu perlu memaklumkan terlebih dahulu aspek yang ingin

dinilai kerana dalam jangka masa yang pendek adalah mustahil seseorang penyelia itu dapat mengenal pasti kelemahan guru jika diperhati secara menyeluruh. Berikut adalah antara penjelasan guru yang telah ditemu bual:

Seharusnya orang yang menyelia itu patut memberitahu apa yang ingin dilihat, sama ada ingin melihat set induksikah, pengembangankah, kawalan kelas atau apa-apa saja. Jika dilihat secara menyeluruh dalam jangka masa yang terhad, saya tidak yakin penyeliaan itu berkualiti. (R 3)

Dapatan temu bual turut menunjukkan faktor kesediaan diri untuk melaksanakan penyeliaan turut dianggap penting oleh guru sebelum penyeliaan dijalankan. Dalam hal ini, penyelia juga perlu melaksanakan penyeliaan mengikut urutan yang betul bukan hanya sekadar lepas tangan. Penyeliaan perlu dimulakan dengan perbincangan prapemerhatian dan diakhiri dengan pasca perbincangan serta memberi maklum balas kepada guru-guru yang diselia. Ganjaran juga perlu diberi kepada guru-guru yang telah melaksanakan tanggungjawab mereka dengan sempurna, contohnya pujian. Perkara ini dapat dijelaskan melalui pandangan guru berikut:

Penyelia sendiri perlu bersedia sebelum mencerap. Walaubagaimana sibuk sekalipun, perbincangan selepas amat perlu. Guru perlukan maklum balas jadi penyelia mesti duduk berbincang. Yang tak elok tu beri teguran tetapi yang baik jangan lupa beri pujian. (R 11).

Yang tak betul tu, tegurlah, kemudian bincang bagaimana cara nak baikinya. Jika tidak kita tidak tahu sama ada yang kita ajar itu betul atau tidak. (R 16)

Malahan, guru-guru yang ditemu bual berpandangan penyeliaan perlu berjalan dalam keadaan harmoni. Penyelia perlu bijak membuat keputusan bagi menyesuaikan bentuk dan menentukan kekerapan penyeliaan berdasarkan keperluan guru. Secara keseluruhannya, guru-guru lebih menyenangi bentuk penyeliaan tidak formal kerana

amalan ini dapat mengurangkan tekanan emosi guru seperti yang dijelaskan oleh guru-guru berikut:

Penyeliaan perlu diselaraskan dengan keperluan guru, barulah pengajaran dan pembelajaran dapat ditingkatkan. (R 1)

Pengetua baru lebih selesa caranya, mencerap secara tidak formal. Saya lebih suka cara ini berbanding pengetua dulu, selalu membuat rondaan dan saya rasa tertekan. Bukan kita tak buat kerja, bukannya curi tulang tetapi bila kita rasa seronok, kita akan buat kerja dengan lebih baik. (R 14)

Di samping itu, penyelia juga perlu menjaga hubungan baik antara penyelia dengan guru. Penyeliaan bukan bertujuan bagi mencari kesalahan atau kelemahan sebaliknya untuk membantu guru. Penyeliaan yang buruk akan menyebabkan guru rasa tertekan dan hilang hormat kepada penyelia tersebut. Jika hal ini berlaku, hubungan antara penyelia dan guru akan terjejas sebagaimana yang diluahkan oleh guru-guru berikut:

Penyelia janganlah serius sangat sebab kalau serius, kita akan rasa takut sebab hormat kepada ketua. (R 13)

Nampak saja dia (pengetua) jadi tekanan. Dia suka marah kita depan murid, teguran juga dibuat depan murid. Hubungan kami menjadi tidak baik. Kalau dia tidak suka cara kita mengajar, apa salahnya dipanggil kita masuk ke biliknya dan memberi teguran elok-elok. Ini tidak, beliau masuk ke kelas dan berdiri di belakang, terus menegur kesalahan guru. (R 16)

#### *Perbincangan pra dan pasca pemerhatian*

Aktiviti perbincangan pra dan pasca pemerhatian adalah penting sebagai langkah untuk membantu guru membuat persiapan sebelum dan selepas diselia. Semasa temu bual, guru-guru ditanya tentang penglibatan mereka dalam proses penyeliaan, sama ada diadakan atau tidak perbincangan antara guru dan penyelia sebelum dan selepas penyeliaan. Dapatan menunjukkan 59.1% penyeliaan yang dijalankan tanpa sesi

perbincangan sebelum atau selepas penyeliaan dan 40.9% penyeliaan yang telah dijalankan hanya mengadakan perbincangan selepas penyeliaan. Sesi perbincangan perlu bagi membolehkan guru mengenal pasti kelemahan dan kekuatan diri agar segala permasalahan dalam pengajaran dan pembelajaran dapat dibaiki. Berikut adalah antara pandangan guru-guru dalam hal ini:

Kalau nak kesan kelemahan ikut cara yang diamalkan sekarang tak beberapa sesuai. Sepatutnya, penyelia perlu duduk dan berbincang tentang kelemahan dan kekuatan kita. Walaupun kita rasa tak selesa tetapi perkara ini ada kebaikannya. (R 12)

Perbincangan itu penting, contohnya teknik mengajar. (R 21)

Kami dikehendaki mengisi borang yang disediakan, iaitu menetapkan masa, kelas, subjek serta objektif pelajaran. Kemudian kami serahkan kepada penyelia. Bila sampai masanya, penyelia akan masuk, tengok bagaimana kita mengajar. Dia tidak memberi apa-apa komen selepas pengajaran tamat. Lepas itu baharu dia beri laporan... laporan bertulis... (R 17)

Mula-mula dia beritahu nak masuk, tak ada bincang apa-apa. Dia lihat secara menyeluruh. Selepas itu, dia beri laporan namun tak duduk bersemuka. Dalam laporan itu, dia cakaplah apa-apa yang dia tak puas hati, contohnya masa mengajar saya duduk di depan saja. Dia meminta saya bergerak dan memberi tumpuan yang sama pada murid di belakang. (R 12)

Dia cuma beritahu nak masuk tapi tak bincang apa-apa. Keluar pun sama, tak ada bincang apa-apa, laporan pun tak ada... (R 11)

Perbincangan sebelum tak ada, tapi selepas tu ada. Pengetua akan panggil kita ke biliknya dan berbincang bagaimana cara meningkatkan kualiti pengajaran kita. Dia juga memberi satu salinan laporan yang diletakkan dalam buku rekod pengajaran. Penyeliaan dijalankan secara menyeluruh, iaitu melihat kita mengajar dan murid belajar... (R 14)

#### *Penyeliaan rakan sebaya*

Meskipun kredibiliti pengetua selaku penyelia memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti penyeliaan, namun beberapa orang guru yang telah ditemu bual telah menyuarakan pandangan bahawa penyeliaan rakan sebaya dapat membantu



meningkatkan keyakinan guru yang diselia. Rakan sebaya lebih mudah didekati dan diminta pandangan dan persepsi negatif terhadap proses penyeliaan dapat dibuang.

Menurut pandangan guru-guru tersebut:

Buatlah penilaian rakan sebaya, keadaan ini lebih baik untuk membantu. Rakan sebaya yang sama subjek dengan kita. Sekiranya kita tersalah konsep, kawan-kawan boleh betulkan. Boleh diadakan perbincangan dalam keadaan harmoni, sama-sama membaiki kelemahan yang ada kalau pihak pentadbiran, setakat melihat saja cara kita mengendalikan kelas, tapi dari segi konsep pasti tak ada penambahbaikan. (R 22)

Kualiti penyeliaan dapat ditingkatkan melalui penglibatan rakan sebaya tetapi amalan ini tidak berlaku setakat ini. Kita tidak akan bersangka buruk dengan kawan-kawan kerana proses penyeliaan oleh rakan sebaya adalah atas persetujuan bersama. Rasa takut dan malu dapat diatasi. Cara ini saya rasakan lebih baik dan mungkin penilaian oleh murid juga perlu kerana murid lebih telus sifatnya. (R 10)

Kesimpulannya, dapatan kajian menunjukkan ketiga-tiga elemen yang menjadi teras ukuran kualiti dalam kajian ini mempunyai hubungan kuat antara satu sama lain dan signifikan, iaitu hubungan antara faktor pengetahuan dan kemahiran teknikal ialah  $r = .65$ ,  $p < .01$ , faktor pengetahuan dan kemahiran interpersonal ialah  $r = .79$ ,  $p < .01$ , dan  $r = .71$ ,  $p < .01$  bagi hubungan kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal. Selain itu, dapatan ini juga disokong oleh hasil temu bual yang diperolehi. Dapatan daripada temu bual dengan jelas menunjukkan dalam menentukan ukuran kualiti penyeliaan, ketiga-tiga elemen yang disandarkan sebagai ukuran kualiti tidak boleh diabaikan. Antara aspek-aspek kualiti yang ditekankan seseorang penyelia itu perlu menguasai ilmu kepenyeliaan, mempunyai pengetahuan yang luas dan bersedia untuk membantu guru di samping mengikut prosedur dan pusingan penyeliaan yang betul.

**Soalan 3. Apakah persepsi guru terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran?**

Guru-guru mempunyai persepsi yang berbeza terhadap amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah. Guru akan berpersepsi positif sekiranya amalan penyeliaan yang dilaksanakan dapat diterima dengan baik dan sebaliknya guru akan berpersepsi negatif seandainya guru menganggap amalan tersebut tidak membawa sebarang manfaat.

Jadual 4.17

*Skor Min Persepsi Guru terhadap Proses Penyeliaan*

Pembolehubah	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Median
Persepsi Guru	608	1.00	5.00	3.83	0.67	3.94

Jadual 4.17 menunjukkan skor min bagi persepsi guru terhadap proses penyeliaan. Dapatan menunjukkan guru-guru di sekolah kajian mempunyai persepsi yang positif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dan berada pada aras sederhana tinggi dengan skor minnya 3.83. Hal ini dapat dijelaskan lagi melalui darjah persetujuan responden bagi setiap item persepsi guru terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran (Jadual 4.18)

Jadual 4.18

*Respon bagi Item Persepsi terhadap Proses Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Saya amat yakin terhadap keperluan penyeliaan.	1.5% (9)	6.1% (37)	32.1% (195)	42.6% (259)	17.8% (108)
2. Saya menganggap penyeliaan itu penting.	1.3% (8)	6.6% (40)	23.0% (140)	48.0% (292)	21.1% (128)
3. Setiap guru boleh mendapat faedah daripada proses penyeliaan.	1.6% (10)	5.6% (34)	26.0% (158)	41.3% (251)	25.5% (155)
4. Penyeliaan perlu merupakan usaha pakatan antara guru dan penyelia.	2.3% (14)	3.0% (18)	25.7% (156)	44.1% (268)	25.0% (152)
5. Penyeliaan seharusnya dapat meningkatkan perkembangan profesional dan kepercayaan dalam kalangan guru.	0.2% (1)	2.1% (13)	15.6% (95)	51.0% (310)	31.1% (189)
6. Saya berpuas hati dengan kualiti penyeliaan yang dijalankan.	2.6% (16)	3.5% (21)	35.5% (216)	41.1% (250)	17.3% (105)
7. Guru seharusnya dilibatkan dalam merancang melaksanakan proses penyeliaan.	1.3% (8)	2.6% (16)	21.7% (132)	49.8% (303)	24.5% (149)
8. Penyeliaan yang dijalankan di sekolah saya dapat memenuhi keperluan sendiri guru.	1.3% (8)	3.8% (23)	29.9% (182)	46.7% (284)	18.3% (111)

Berdasarkan respon tersebut, dapatan kajian mendapati 92.5% responden yakin terhadap keperluan penyeliaan dan 92.7% responden menganggap bahawa proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah penting. Selain itu, 92.8% guru percaya guru boleh mendapat faedah daripada amalan penyeliaan seperti dapat meningkatkan profesionalisme guru (97.7%). Dalam memupuk hubungan baik antara guru dan penyelia, 94.7% daripada guru-guru percaya bahawa amalan penyeliaan perlu merupakan usaha pakatan antara penyelia dan guru serta guru perlu dilibatkan dalam perancangan melaksanakan proses penyeliaan (96.1%). Keseluruhannya, guru-guru berpuas hati dengan kualiti proses penyeliaan yang dijalankan (93.9%). Di samping itu, 94.9% daripada guru-guru berpandangan bahawa penyeliaan dapat memenuhi keperluan sendiri guru. Oleh itu, dapatan ini dapat mengukuhkan lagi bukti bahawa guru mempunyai persepsi yang positif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Seterusnya, seramai 194 orang responden memberi respon terhadap soalan terbuka yang menyentuh tentang pandangan guru-guru terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 85.6% daripada responden mempunyai persepsi yang positif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang berlangsung di sekolah, dan hanya 14.4% sahaja daripada responden yang berpersepsi negatif.

Malahan, persepsi yang sama terserlah pada responden yang telah ditemu bual. Skor min persepsi terhadap proses penyeliaan bagi responden yang ditemu bual juga adalah positif dan berada pada aras tinggi, iaitu 3.14 dengan sisihan piawai .83. Dapatan menunjukkan hanya 27.37% daripada responden menganggap bahawa proses penyeliaan itu tidak membantu sebaliknya 72.63% bersetuju bahawa proses penyeliaan yang

dijalankan di sekolah sangat membantu guru dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Data-data yang dikumpul daripada soal selidik, melalui respon terbuka dan temu bual adalah saling melengkapi. Daripada analisis yang dijalankan, persepsi guru terhadap proses penyeliaan dapat dibahagikan kepada dua iaitu, persepsi positif dan persepsi negatif.

### **Persepsi positif**

Persepsi positif guru dapat dikelaskan mengikut lima tema utama. Tema pertama ialah penyeliaan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Kedua ialah penyeliaan dapat meningkatkan profesionalisme guru. Ketiga ialah penyeliaan dapat dijadikan sebagai garis panduan kerja. Keempat, penyeliaan sebagai sumber motivasi dan yang kelima ialah penyeliaan dapat memupuk kerjasama serta hubungan baik antara guru dan penyelia.

#### *Penyeliaan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran*

Secara amnya, kualiti pengajaran dapat ditingkatkan melalui proses penyeliaan pengajaran. Hal ini bertepatan dengan arahan prinsip pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang tercatat dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987 yang menyatakan amalan penyeliaan bukan bertujuan bagi mencari kesalahan atau kelemahan sebaliknya berfungsi sebagai pemangkin dalam meningkatkan prestasi guru dalam pengajaran. Oleh itu, sebagaimana pandangan seorang guru, “proses penyeliaan yang dijalankan perlu diberi nafas baru agar proses ini memberi manfaat kepada semua guru mahupun pelajar.”

Melalui bimbingan dan tunjuk ajar yang diberi semasa proses penyeliaan dijalankan kualiti pengajaran dan pembelajaran dapat ditingkatkan. Pandangan guru-guru melalui respon terbuka adalah selari dengan dapatan soal selidik. Majoriti guru (85.6%) yakin bahawa guru boleh memperoleh faedah daripada proses penyeliaan. Berikut adalah pandangan mereka:

Penyeliaan dapat memberi suatu pendedahan ke arah memperbaiki mutu pengajaran dan pembelajaran. Melalui maklum balas yang diberi, guru akan mengetahui kelemahan serta kekuatan mereka dan dapat melakukan penambahbaikan dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Dalam usaha meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, proses penyeliaan seharusnya bukan hanya berfokus kepada guru sebaliknya pelajar juga perlu dinilai dengan lebih kerap supaya proses pengajaran dan pembelajaran lebih bermakna.

Sebaiknya, penyeliaan dijalankan secara tidak formal dan memberi tumpuan yang lebih kepada aspek penyelesaian masalah pengajaran dan pembelajaran.

Proses ini dilaksanakan dengan baik dan perlu diteruskan dari masa ke semasa supaya guru sentiasa bersedia dengan pelbagai kaedah pengajaran yang menarik dan berkesan.

Pandangan yang sama disokong oleh responden-responden yang ditemu bual. Dalam respon terhadap soalan yang diajukan guru-guru yang ditemu bual bersetuju bahawa proses penyeliaan pengajaran dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Antara pandangan guru-guru yang ditemu bual adalah seperti berikut:

Penyeliaan sangat membantu kerana sepanjang pemerhatian penyelia, dia (penyelia) akan nampak segala kelemahan kita. Jadi, kita ambillah pandangannya untuk baiki diri. Segala tegurannya dapat mengatasi kelemahan pengajaran saya, dan pastinya saya tidak akan mengulangnya kesilapan yang sama pada masa akan datang. (R 6)

Saya rasa amat membantu sebab kita boleh mengetahui kelemahan kita dalam pengajaran dan tindakan yang boleh diambil serta cara membaikinya. (R 1).

Sesungguhnya pencerapan membantu meningkatkan kualiti pengajaran saya. Saya menjadi lebih yakin untuk mencuba sesuatu yang baru supaya pengajaran saya

menjadi lebih menarik tambahan pula pelajar saya pandai-pandai belaka. Mereka mengharap yang terbaik daripada saya jika tidak habis semuanya lena. (R 5)

Proses ini baik dan berkesan kerana penyeliaan dapat memberi peringatan dan panduan sepanjang masa untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. (R 17)

#### *Penyeliaan dapat meningkatkan profesionalisme guru*

Seperti yang tercatat dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987, salah satu tujuan penyeliaan ialah mempertingkatkan daya profesionalisme pengetua dan guru-guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran dan pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara. Justeru, aktiviti penyeliaan amat penting sebagai sumber maklumat kepada pihak pengurusan dan pentadbiran sekolah dalam merencanakan peningkatan profesionalisme guru. Eviden penyeliaan dapat dijadikan sebagai garis panduan untuk membantu serta merancang program-program yang dapat meningkatkan profesionalisme guru seperti memberi bantuan langsung seperti bimbingan dan tunjuk ajar, menganjurkan kursus yang dalaman dan program-program perkembangan staf bagi memenuhi keperluan guru seperti ilmu-ilmu pedagogi terbaru, pengurusan masa, stres dan sebagainya. Berikut adalah respon guru berkaitan perkara ini apabila ditanya pandangan mereka terhadap proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah. Menurut mereka:

Penyeliaan dapat meningkatkan kualiti profesion perguruan, meningkatkan ilmu dalam bidang pengurusan kelas dan murid, serta menjadikan guru lebih bertanggungjawab, jujur dan ikhlas melaksanakan tugas.

Proses ini berjalan baik dan perlu dilaksanakan sepanjang tahun dan berterusan. Penambahbaikan proses penyeliaan amat perlu kerana hal ini akan menyumbang kepada pembangunan pendidikan masa depan.

Seorang daripada guru yang ditemu bual turut memberi pandangan yang sama, iaitu penyeliaan dapat meningkatkan profesionalisme guru. Beliau menjelaskan bahawa faktor penting dalam meningkatkan profesionalisme guru ialah penyelia mesti terdiri daripada mereka yang berpengalaman dan berpengetahuan. Oleh hal yang demikian, penyelia merupakan individu yang sangat arif dalam merancang program-program bagi meningkatkan profesionalisme guru, contohnya menghantar guru-guru yang berkecukupan atau sesuai mengikuti kursus-kursus yang dianjurkan sama ada oleh Kementerian Pelajaran atau Pejabat Pendidikan Daerah. Berikut adalah pandang beliau:

Penyeliaan ini membantu kerana penyelia terdiri daripada orang yang berpengalaman. Mereka mempunyai banyak ilmu dan sudah lama mengajar. Pengalaman yang ada pada mereka memudahkan proses penyeliaan. Walaupun masuk ke kelas hanya sekejap tapi mereka dapat mengenal pasti kelemahan dan keperluan guru. Mereka tahu apa yang perlu dilakukan, nak hantar cikgu mana ke kursus. Tidaklah main tangkap muat saja. Contohnya, menghadiri kursus ICT. Pasti ada guru yang tidak tahu menggunakan komputer. Itu baru betul. (R 21)

#### *Penyeliaan dapat dijadikan sebagai garis panduan kerja*

Setiap sekolah mempunyai jadual pencerapan yang telah diedarkan kepada guru-guru pada awal penggal persekolahan. Setiap guru perlu diselia sekurang-kurangnya dua kali setahun. Oleh itu, proses penyeliaan merupakan sebagai mekanisme "*check and balance*" bagi rutin pengajaran guru dan dapat dijadikan sebagai garis panduan kerja. Berdasarkan respon soalan terbuka guru menyifatkan proses penyeliaan dapat memberi garis panduan kepada guru baru dan dapat membantu guru lama untuk mengemaskini perancangan. Selain itu, penyeliaan dianggap satu perkara penting dan diberi keutamaan oleh Pengetua. Bagi melancarkan proses ini satu jadual pemantauan dikeluarkan dan diedarkan kepada guru dan penyelia. Post mortem bagi penyeliaan yang dijalankan perlu diadakan oleh penyelia dan dimaklumkan kepada semua guru bagi mengenal pasti



sebarang kelemahan dan kekurangan yang perlu diatasi. Menurut guru-guru lagi, adalah lebih baik sekiranya penyelia memberi tunjuk ajar serta menunjukkan contoh kaedah yang berkesan dan yang dikehendaki terlebih dahulu sebelum proses penyeliaan dijalankan.

Guru-guru yang ditemu bual juga berpandangan sedemikian, iaitu proses penyeliaan dapat dijadikan sebagai garis panduan kerja. Dalam hal ini, guru-guru perlu mengetahui tentang ciri-ciri yang diperhatikan semasa proses penyeliaan sebagaimana yang tercatat dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, iaitu rancangan pengajaran, bahan bantu mengajar, penyampaian isi pelajaran, teknik soal jawab, interaksi guru murid, dan penggunaan masa. Perkara-perkara ini dapat dijadikan garis panduan persediaan guru dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran. Maklumat ini penting kepada penyelia dalam mengenal pasti kesediaan guru bagi menentukan bentuk penyeliaan yang perlu dijalankan serta bilangan kali seseorang guru itu perlu diselia agar penyeliaan yang dijalankan itu dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru. Hal ini dapat dijelaskan melalui pandangan guru-guru berikut semasa ditemu bual:

Terlebih dahulu kita perlu tahu perkara-perkara yang dinilai dalam penyeliaan. Yang dinilai, yang diperhati bukan sahaja cara kita mengajar tetapi semua. Jadi kita perlu bersedia. Di pihak lain pengetua atau sesiapa saja yang menyelia perlu memberi maklum balas selepas penyeliaan. Maklum balas ini dapat dijadikan garis panduan agar kita tidak mengulangi kesalahan yang sama. (R 18)

Kalau boleh dalam setahun, sekali dua penyeliaan dah mencukupi. Kalau banyak sangat kita rasa kurang yakin tetapi kalau guru bermasalah kena buat banyak kali. Kadang-kadang ada perasaan tak puas hati tetapi sekali dua kena buat juga kerana proses penyeliaan dapat membantu guru. (R 13)

### *Penyeliaan sebagai sumber motivasi*

Guru-guru yang berpersepsi positif terhadap proses penyeliaan berpandangan bahawa penyeliaan adalah sebagai sumber motivasi bagi diri mereka. Melalui aktiviti penyeliaan tahap keyakinan dan kecekapan guru akan lebih terserlah. Selain itu, penyeliaan juga menjadi dorongan untuk guru-guru lebih berdaya maju demi kecemerlangan anak didik mereka. Sehubungan dengan itu, berdasarkan respon terbuka berikut adalah antara beberapa pandangan guru bahawa penyeliaan berfungsi sebagai sumber motivasi:

Penyeliaan amat penting bagi memantau pengajaran guru dari masa ke semasa di samping dapat meningkatkan keyakinan dan kecekapan guru, menjadi lebih bersedia, prihatin dan tekun serta memotivasi guru untuk terus cemerlang.

Penyeliaan bukanlah untuk mencari kelemahan malahan penyelia memberi teguran-teguran yang membina kerana mereka lebih berpengalaman. Secara tidak langsung, aktiviti ini dapat memupuk jiwa yang lebih positif serta menjadi dorongan kepada guru untuk menjadi lebih baik.

Pandangan daripada guru-guru yang telah ditemu bual juga menunjukkan dapatan yang sama. Penyeliaan dapat memenuhi keperluan sendiri guru serta dapat membantu memotivasi diri. Guru-guru yang ditemu bual menjelaskan:

Proses penyeliaan memang membantu khususnya meningkatkan motivasi diri. Bagai pahat dengan penukul, bila ketuk kita bergerak. Sebagai manusia, kita lalai juga, jadi dengan adanya penyeliaan kita akan menjadi lebih baik dan mengikut kaedah yang betul. Bila ada orang lain yang mendorong, kita akan rasa lebih dihargai. Seronok rasanya bila segala penat lelah kita dihargai. (R 2)

Penyeliaan dapat membantu kita serta memotivasi diri kita. Teguran yang positif dapat membantu kita menjadi lebih yakin, lebih rajin dan bersemangat untuk mengajar. (R 16)

*Penyeliaan dapat memupuk hubungan baik serta kerjasama antara guru dan penyelia*

Hubungan baik antara penyelia dengan guru adalah penting agar guru tidak memandang serong terhadap aktiviti penyeliaan dan menjadikan penyeliaan itu berkesan. Menyentuh tentang keberkesanan penyeliaan, respon daripada soalan terbuka guru-guru berpandangan bahawa penyeliaan seharusnya dijalankan oleh mereka yang berpengalaman dalam mata pelajaran tersebut dan perlu diagihkan mengikut bidang. Selain itu, penyeliaan yang dijalankan secara jujur, telus, dan terancang akan menghasilkan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Menurut guru-guru lagi, mereka akan berasa puas hati apabila penyeliaan dibuat secara telus dan dilakukan oleh mereka (penyelia) yang berkemahiran dan berkemampuan. Dalam hal ini, penyeliaan sebenar di bilik darjah perlu diutamakan agar dapat meningkatkan kualiti guru dan dapatan ilmu kepada pelajar, bukannya penyeliaan buku rekod sahaja. Jelasnya, penyeliaan meningkatkan hubungan baik dan kerjasama antara guru dan penyelia.

Pandangan yang sama turut dinyatakan oleh guru-guru yang ditemu bual. Antara pendapat mereka adalah seperti berikut:

Walaupun rasa tak selesa, tidak dapat dinafikan penyeliaan memang membantu. Bila sebut saja akan dicerap, saya rasa gentar. Sesuatu yang kita tidak boleh bohong tetapi disebabkan pengetua itu baik orangnya dan mudah didekati, perasaan takut dapat diatasi. Pengetua selalu memberi komen-komen yang positif dan tidak pernah menghukum berbanding Penolong Kanan. Saya lebih senang bekerjasama dengan pengetua... (R 12)

Bila Penolong Kanan masuk, dia akan duduk di belakang. Saya tak rasa apa-apa seolah-olah tiada sesiapa di belakang yang memerhati saya mengajar. Saya mengajar seperti biasa. Semasa aktiviti dijalankan, dia akan ikut serta melakukan aktiviti tersebut. Barangkali kerana saya mempunyai hubungan baik dengan Penolong Kanan. (R 11).

### **Persepsi Negatif**

Seperti persepsi positif, persepsi negatif terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dikelompokkan berdasarkan tema-tema yang berbangkit. Sebanyak lima tema telah dikenal pasti. Tema negatif yang pertama ialah penyeliaan merupakan gangguan. Kedua ialah penyeliaan diadakan bagi memenuhi kehendak dokumentasi sahaja. Ketiga, penyeliaan yang dijalankan tidak mengikut prosedur, manakala tema keempat ialah penyeliaan hanyalah lakonan. Tema terakhir ialah penyelia kurang kepakaran.

#### *Penyeliaan merupakan gangguan*

Penyeliaan dianggap sebagai satu gangguan terhadap rutin tugas guru bagi guru-guru yang berpersepsi negatif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Proses penyeliaan hanya merupakan ancaman dan perlu dibaiki. Menurut mereka hanya guru-guru baru dan bermasalah sahaja yang wajar diselia kerana bukan semua guru suka dirinya diselia. Berikut adalah antara pandangan guru-guru yang menganggap aktiviti penyeliaan adalah gangguan bagi rutin kerja mereka:

Secara amnya, semua guru tidak suka diselia. Seseorang guru dapat mengubah cara pengajaran dan pembelajaran mengikut masa, tempat dan situasi pelajar yang kadang kala tidak dirancang. Justeru, adalah tidak adil sekiranya penyelia tidak mempertimbangkan aspek kelas sebelum penyeliaan dijalankan.

Pihak penyelia sepatutnya tidak menekankan sangat tentang pelajar yang diajar kerana sebahagian besar penyeliaan yang melibatkan kelas lembam menjadi masalah kepada guru untuk mengaktifkan sesi pengajaran dan pembelajaran.

Guru berasa kurang selesa diselia oleh pihak pentadbir dan merasakan bahawa penyeliaan secara bimbingan rakan sebaya adalah lebih baik dan dapat dijalankan secara harmoni.

Penyeliaan kadang kala mengganggu guru yang mengajar. Oleh itu, penyeliaan hanya perlu bagi guru yang bermasalah dan baru sahaja.

Guru yang berpengalaman sewajarnya dikecualikan daripada proses penyeliaan.

Penyeliaan merupakan aktiviti yang membosankan kerana asyik mencari kesalahan guru sahaja.

Penyeliaan tidak memberi kesan kepada guru kerana kebiasaannya guru yang rajin dan berusaha.

Guru-guru yang ditemu bual turut memberi pandangan yang sama, iaitu aktiviti penyeliaan merupakan gangguan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas sehinggakan terdapat guru yang berasa takut untuk berdepan dengan proses penyeliaan. Guru-guru lebih berharap penyelia yang dapat memberi tunjuk ajar serta memberi bimbingan.

Bila dia (pengetua) masuk kita rasa tidak selesa. Kita tahu dia (pengetua) nak buat penilaian. Bila kita lakukan perkara yang baik, tak pernah diberi peneguhan. Bila dia datang saja, dah fobia. Masuk kelas nak cari salah kita. Sepatutnya beliau bersifat dua hala. Kalau yang negatif, begini caranya, kalau positif, begini caranya, diberi tunjuk ajar. Sekiranya penyelia bersifat begitu, datanglah siapapun, kita tidak akan rasa kekok. (R 19)

Saya tak selesa bila ada orang di belakang. Memerhatikan apa yang kita lakukan. Rasa serba salah jadinya. Serba tak kena jadinya. Pada pandangan saya penyeliaan tidak membantu sebaliknya mengganggu. (R 18)

#### *Penyeliaan diadakan bagi memenuhi kehendak dokumentasi*

Di satu pihak lain, guru-guru beranggapan bahawa proses penyeliaan hanya sekadar memenuhi kehendak dokumentasi sahaja. Di bawah Program Pemantauan Berkualiti negeri Kedah, setiap sekolah dikehendaki menghantar laporan pemantauan ke Jabatan

Pelajaran Negeri Kedah sebanyak empat kali setahun. Terdapat guru yang berpandangan, penyeliaan hanya berlaku di atas kertas sahaja dan berikut adalah pandangan mereka:

Proses penyeliaan yang dijalankan hanya sekadar memenuhi kehendak dokumentasi sahaja. Melalui hanya sekali penyeliaan sahaja, kualiti pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran seseorang guru tidak boleh ditentukan. Seharusnya, penyeliaan berjalan sepanjang tahun sama ada secara formal atau tidak dan maklum balas perlu diberikan kepada setiap guru yang diselia.

Penyeliaan dilakukan sekadar memenuhi keperluan syarat Kementerian Pelajaran Malaysia dan tidak berjalan dengan begitu baik. Guru-guru tidak mendapat sebarang maklum balas dan perbincangan tidak pernah dijalankan. Oleh itu, guru tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan yang wujud.

Terdapat segolongan guru yang tidak pernah diselia.

#### *Penyeliaan yang dijalankan tidak mengikut prosedur*

Selain itu, terdapat juga responden berpandangan bahawa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang diadakan di sekolah-sekolah tidak mengikut prosedur yang sebenarnya. Mengikut pusingan penyeliaan klinikal, setiap penyeliaan itu mesti dimulai oleh aktiviti prapemerhatian, pemerhatian sebenar dan diikuti oleh aktiviti pasca pemerhatian. Namun, aspek ini telah diabaikan oleh pihak yang bertanggungjawab dalam melaksanakan proses penyeliaan sebagaimana yang diluahkan oleh guru-guru.

Penyeliaan tidak berjalan mengikut prosedur yang ditetapkan. Perbincangan antara guru dengan penyelia sama ada sebelum atau selepas tidak pernah berlaku. Oleh itu, guru-guru tidak mendapat faedah daripada penyeliaan tersebut.

Proses penyeliaan tidak dijalankan mengikut prosedur yang betul dan perbincangan dengan guru perlu dijalankan.

Guru-guru yang ditemu bual turut memberi pandangan yang sama, iaitu penyeliaan yang dijalankan di sekolah-sekolah tidak mengikut prosedur yang betul. Penyeliaan dilakukan lebih cenderung bagi memenuhi keperluan dan permintaan oleh pihak atasan

bukannya bertujuan membantu guru. Pandangan guru-guru berikut menjelaskan perkara ini:

Penyeliaan di sekolah dilakukan atas dasar keperluan. Bila sudah sampai tempoh laporan perlu dihantar kami sering diingatkan oleh Pengetua tentang perkara ini dalam mesyuarat. Pencerapan di kelas jarang-jarang berlaku, keutamaan mereka ialah buku rekod. Seronok juga tapi sebenarnya tidak membantu kita. (R 16)

Rasanya tak berapa berkesan sangat kalau setakat nak tengok buku rekod, buku latihan dan guru mengajar. Yang selebihnya, terpulang pada daya usaha guru itu sendiri. (R 22)

Langsung tak ada perbincangan, dia cuma beri notis dan terus masuk. Selepas pencerapan, tak ada sesi perbincangan, bila habis terus dia keluar dan tinggalkan laporan dalam buku rekod pengajaran. Semuanya secara bertulis, jelas dan boleh 'study'... (R 9)

#### *Penyeliaan hanyalah lakonan*

Ketidakselesaian dan persepsi negatif guru terhadap proses penyeliaan jelas kelihatan sama ada melalui respon terhadap soalan terbuka mahupun jawapan yang diberi oleh guru-guru yang ditemu bual. Berdasarkan respon soalan terbuka, sebahagian daripada guru menyatakan bahawa mereka hanya berlakon semasa penyeliaan dijalankan. Semua ini adalah bagi mengelak diri daripada mendapat teguran dan penilaian yang negatif daripada pihak pentadbir. Guru-guru turut menjelaskan, sewajarnya penyeliaan secara tidak formal perlu ditingkatkan. Pandangan oleh guru-guru ini dipersetujui oleh guru-guru yang ditemu bual. Jelas mereka:

Kita tahu bila kita akan diselias. Lazimnya sebelum masuk Penolong Kanan akan maklumkan terlebih dulu bila akan mencerap. Waktu itu, saya jadi macam guru praktikal. Saya akan pastikan buku rekod pengajaran dikemas kini, ada bahan bantu mengajar, dan waktu itulah baru nak guna ICT dalam pengajaran. Baru nampak canggih (ketawa). Apa nak buat, itu yang mereka mahukan, maka itulah yang saya beri. Berlakon... (R 3)

Kalau kita bersedia, tak ada masalah tetapi kalau kita tak bersedia memang bermasalah, bagaimana nak membantu? Saya mengajar kelas peperiksaan.

Mengajar cepat-cepat bagi nak habiskan sukatan, nanti sempat untuk latih tubi. Jadi, bila diberitahu akan dicerap, semuanya lengkap. Ada set induksi, lampiran kerja serta penutup. Serba serbi lengkap. Masalah jangan di cari. (R 15).

Saya rasa pencerapan tak formal itu lebih baik. Tak perlu panjang, dia lalu dan singgah. Dilakukan secara spontan, masuk lima atau sepuluh minit, dan beri teguran. Dan, saya rasa kalau selalu buat begitu, semua guru akan sentiasa berada dalam keadaan bersedia. Kalau isi borang, kita seolah-olah berlakon sahaja, masa itu sahaja kita bersedia, masa lain tidak. (R 19).

### *Penyelia kurang kepakaran*

Berdasarkan pandangan responden dalam soalan respon terbuka didapati proses penyeliaan menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru kerana kadang kala terdapat kriteria yang tidak diteliti dengan tepat disebabkan penyelia tidak menguasai kandungan mata pelajaran yang diajar ataupun tidak memahami perkara yang diajar.

Rungutan yang sama juga disuarakan oleh beberapa orang guru yang ditemu bual. Jelas mereka, penyelia perlulah dari bidang yang sama dan sekiranya aspek ini diabaikan tujuan penyeliaan tidak akan tercapai dan dapat membantu guru-guru kerana penyeliaan hanya sekadar berfokuskan kawalan kelas dan respon murid. Berikut adalah antara penjelasan guru-guru yang ditemu bual:

Penyeliaan kurang membantu kerana penyelia kurang arif tentang subjek yang diajar. Dia cuma fokus kepada kawalan kelas dan respon murid (R 20).

Penyelia mesti menguasai isi pelajaran. Contohnya, yang mencerap itu ialah guru kanan. Dia bukannya guru agama. Mungkin dari segi teknik beliau menguasai tetapi bagaimana dengan isi pelajaran. Bagaimana nak membantu, contohnya mata pelajaran Bahasa Arab. Beliau hanya mampu melihat penyertaan dan sambutan pelajar tetapi tidak faham kandungan yang diajar. (R 6)



### *Kekangan masa*

Faktor kekangan masa juga merupakan punca penyeliaan tidak dapat dijalankan mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Menurut guru-guru yang telah diselia proses ini tidak begitu berkesan kerana kekangan masa oleh penyeliaan. Penyeliaan dalam masa yang singkat, iaitu antara lima hingga sepuluh minit merupakan perbuatan melepaskan batok di tangga. Justeru, kekurangan serta masalah pengajaran guru tidak dapat diatasi.

Pandangan lain pula menyifatkan proses penyeliaan dijalankan mengikut jadual yang dirancang, kecuali pada masa tertentu proses ini terpaksa ditangguhkan dan digantikan pada masa yang lain. Hal ini disebabkan oleh kekangan masa penyelia. Bagi mengatasi hal ini, rata-rata guru berpandangan penyeliaan tidak dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru kerana pihak pentadbir hanya melakukan pencerapan pada buku rekod pengajaran sahaja, tidak pada pengajaran sebenar di bilik darjah. Dapatan temu bual turut mengesahkan keadaan yang sama:

Keseluruhannya pencerapan itu bagus tetapi sebab kegawatan masa, pencerapan tak dijalankan dengan sempurna. GKM masuk 10 atau 11 minit sahaja. Perjalanan kelas kita tak dilihat sepenuhnya. Jadi kita akan berasa tidak puas hati walaupun komennya baik. Yang penting bagi saya ialah kepuasan. (R 6)

Yang dicerap hanya buku rekod saya saja. Apabila buku rekod dipulangkan, laporan pencerapan dikepilkan bersama. Agaknya, mereka (penyelia) tak ada masa. Kerja-kerja pengurusan lain juga banyak yang hendak dibuat. (R 7)

Kesimpulannya, dapatan kajian membuktikan guru-guru mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliaan pengajaran, iaitu berada pada aras sederhana tinggi dengan skor minnya 3.83. Hasil temu bual juga turut menyokong dapatan ini. Persepsi positif guru terbentuk apabila guru-guru yakin bahawa proses penyeliaan dapat mendatangkan kebaikan dan manfaat kepada diri mereka.

**Soalan 4. Apakah terdapat hubungan antara kualiti penyeliaan dengan persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah?**

Kualiti penyeliaan dalam kajian ini merujuk kepada gabungan tiga elemen utama dalam penyeliaan yang telah ditetapkan sebagai teras ataupun ukuran kualiti iaitu, faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Jadual 4.19 menunjukkan skor min bagi kualiti penyeliaan iaitu 3.89. Kesimpulannya, skor min bagi kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran berada pada aras sederhana tinggi.

Jadual 4.19

*Skor Min bagi Kualiti Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran.*

Pembolehubah	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Persepsi Guru	608	1.63	5.00	3.89	.67

Seterusnya, Jadual 4.20 menunjukkan hubungan antara persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan kualiti penyeliaan, juga hubungan secara khusus antara persepsi guru terhadap penyeliaan dengan setiap elemen dalam kualiti penyeliaan, iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal.

Jadual 4.20

*Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal, dan Kemahiran Teknikal*

	Kualiti Penyeliaan	Pengetahuan	Kemahiran Interpersonal	Kemahiran Teknikal
Persepsi Guru Terhadap Penyeliaan	.53**	.52**	.45**	.46**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Dapatan dalam Jadual 4.20 menjelaskan terdapat hubungan antara persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut adalah signifikan dan kuat, iaitu  $r = .53$ ,  $p < .01$ . Dalam memperincikan hubungan antara persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan setiap elemen dalam kualiti penyeliaan, didapati hubungan antara kesemua pembolehubah adalah signifikan. Hubungan persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan faktor pengetahuan juga adalah kuat, iaitu  $r = .52$ ,  $p < .01$ , manakala hubungan antara persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan kemahiran interpersonal ( $r = .45$ ,  $p < .01$ ) dan kemahiran teknikal ( $r = .46$ ,  $p < .01$ ) pula berada pada aras sederhana. Kesimpulannya, hubungan persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran kualiti penyeliaan secara amnya dan setiap elemen kualiti penyeliaan pengajaran adalah signifikan.

**Soalan 5. Adakah terdapat hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru?**

Pembolehubah bersandar bagi kajian ini terdiri daripada komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru. Jadual 4.21 menunjukkan skor min bagi komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru.

Jadual 4.21

*Skor Min bagi Pembolehubah Bersandar*

Pembolehubah	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Median
Komitmen Guru	608	2.75	5.00	4.68	.44	4.8
Efikasi Guru	608	2.13	5.00	4.12	.55	4.0

Berdasarkan Jadual 4.21, skor min bagi komitmen guru terhadap pengajaran berada pada aras tinggi, iaitu 4.68 dan skor min bagi efikasi guru juga adalah tinggi, iaitu 4.12. Kesimpulan yang dapat diambil ialah guru-guru di sekolah kajian mempunyai tahap komitmen terhadap pengajaran dan efikasi diri yang tinggi. Hal ini dapat dijelaskan melalui respon responden bagi setiap item komitmen dan efikasi guru.

### Komitmen guru

Min skor bagi komitmen guru berada pada aras tinggi (4.68) dan dapatan ini menjelaskan bahawa komitmen guru terhadap pengajaran adalah tinggi. Aras komitmen guru dapat dijelaskan melalui respon guru dalam Jadual 4.22.

Jadual 4.22

#### *Respon bagi Item Komitmen Guru terhadap Pengajaran*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Saya bangga menjadi seorang guru.	0.0% (0)	0.0% (0)	3.0% (18)	20.2% (123)	76.0% (467)
2. Mengajar merupakan suatu profesion yang sangat baik.	0.0% (0)	0.0% (0)	2.8% (17)	18.3% (111)	78.9% (480)
3. Saya cukup gembira kerana memilih profesion perguruan untuk bekerja.	0.0% (0)	0.0% (0)	3.3% (20)	18.3% (111)	78.5% (477)
4. Saya selalu memberitahu rakan-rakan bahawa saya akan berada lebih lama lagi dalam kerjaya ini.	0.8% (5)	1.6% (10)	6.3% (38)	36.5% (222)	54.8% (333)
5. Saya bersedia untuk bekerja bersungguh-sungguh untuk menjadikan profesion ini berjaya.	0.0% (0)	0.0% (0)	2.3% (14)	26.0% (158)	71.7% (436)
6. Kerjaya ini mendatangkan kepuasan kerja terhadap diri saya.	0.0% (0)	0.8% (5)	4.8% (29)	24.3% (148)	70.1% (426)
7. Saya boleh bekerja dengan lebih baik untuk meningkatkan prestasi kerja.	0.3% (2)	0.0% (0)	2.6% (16)	30.1% (183)	66.9% (407)
8. Kesilapan utama saya kerana memilih untuk bekerja dalam profesion ini.	83.7% (509)	12.3% (75)	2.1% (13)	1.8% (11)	0.0% (0)

Dinilai dari aspek komitmen guru terhadap pengajaran, item 1 dalam Jadual 4.22 menunjukkan 100% responden di sekolah kajian berbangga menjadi seorang guru dengan tahap sangat setujunya sebanyak 76.0%. Komitmen yang tinggi dapat dilihat 100% guru sebulat suara mengatakan bahawa menjadi perguruan adalah satu profesion yang baik. Responden kajian merasa gembira kerana menjadi seorang guru dan bersedia berusaha bersungguh untuk menjadikan profesion ini berjaya. Dapatan juga menunjukkan 98.2% daripada responden bersetuju bahawa profesion ini mendatangkan kepuasan kerja dan hanya 1.8% menyatakan memilih untuk menjadi guru adalah kesilapan utama. Seterusnya, 99.7% daripada responden yakin boleh bekerja dengan lebih baik untuk meningkatkan prestasi kerja.

#### **Dapatan Temu bual**

Hasil temu bual turut menunjukkan dapatan yang sama dan menyokong data kuantitatif. Daripada temu bual yang dijalankan semua guru yang terlibat menjelaskan bahawa mereka berasa seronok menjadi seorang guru. Antara faktor pendorong kepada keseronokan bekerja yang menjadi pemangkin pada komitmen guru ialah lahir daripada perasaan minat dan bangga menjadi seorang guru, kemenjadian murid, dan persekitaran kerja yang kondusif. Namun, dalam masa yang sama tahap komitmen guru akan menurun dan terjejas di sebabkan faktor bebanan tugas sampingan dan aktiviti luar.

#### *Minat dan bangga menjadi seorang guru*

Minat dan bangga menjadi seorang guru merupakan elemen penting bagi seseorang untuk terus kekal dalam kerjaya yang diceburi. Perasaan ini jelas digambarkan daripada

pengakuan oleh beberapa orang guru yang telah ditemu bual. Antara penjelasan mereka adalah seperti berikut:

Memang ini bidang yang saya pilih. Saya rasa seronok dan puas menjadi guru. Rasa nak tingkatkan lagi ilmu dalam bidang ini untuk tingkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Contohnya, menghadiri kursus. Sekarang ini penggunaan ICT dalam pengajaran dan pembelajaran amat meluas. Jadi, apabila diminta menghadiri kursus, saya tak tolak. (R 21)

Saya berasa cukup bangga menjadi guru dan tak bercita-cita menjadi yang lain selain daripada menjadi guru semata-mata. (R 6)

Saya rasa amat seronok menjadi guru kerana tak rasa tertekan dan tidak ada perancangan nak tukar profesion. Sejak dari kecil lagi memang saya minat hendak menjadi guru. Syukur, bila dah dapat jadi guru saya berazam untuk menjadi yang terbaik. (R 4)

Rasa seronok menjadi seorang guru walaupun masa belajar dulu tak ada kaitan pun. Yang penting minat kita. Dulu saya ambil pengurusan perniagaan tapi sekarang ajar sains. Memang seronok, dah sepuluh tahunpun, saya sanggup buat apa-apa saja supaya murid saya menguasai pelajaran yang diajar. (R 14)

#### *Kemenjadian murid*

Mendidik murid tidak hanya terbatas pada kecemerlangan akademik sahaja malah guru-guru yang ditemu bual menegaskan pembentukan sahsiah juga merupakan tanggungjawab guru. Kejayaan murid merupakan titik kepuasan dan keseronokan bekerja bagi seseorang guru. Berikut adalah antara penjelasan guru-guru yang telah ditemu bual:

Saya suka menjadi guru. Perkara yang paling penting ialah kalau dapat tingkatkan prestasi akademik mereka. Tahap pencapaian murid kelas depan dengan kelas belakang tidak sama. Kalau kelas belakang, dapat membentuk sahsiahpun dah mendidik juga. Saya rasa puas... (R 12)

Saya rasa seronok menjadi guru. Kemenjadian murid itu mendatangkan keseronokan dan kepuasan. Hasilnya dapat kita lihat bila murid-murid berjaya dan dapat mengaplikasikan ilmu dalam kehidupan tetapi kalau murid tidak dapat mengaplikasinya dalam kehidupan, kita rasa kecewa. Kepuasan kita terletak pada pencapaian murid. (R 17)

Walaupun niat nak bersara awal tu memang ada, tapi kerja tetap saya buat. Saya kasihan kepada anak- anak murid saya, hidup mereka baru bermula. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab saya mendidik mereka dan saya rasa puas bila melihat mereka berjaya. Tambahan pula, memang cita-cita saya dari dulu nak jadi guru, tak mahu kerja lain dah. (R 9)

Saya seronok dengan tugas saya. Kalau murid-murid tak ada saya rasa sunyi. Di sini saya ketua warden asrama. Setiap hari saya lihat perkembangan mereka, dari pagi di dalam kelas, sampai malam di asrama. Sama saja fungsinya, mengajar dan mendidik. Kalau dua hari murid tak ada, saya kena cari kerja lain, sama ada tanam pokok atau menyangkul... (R 11)

### *Persekitaran kerja*

Dapatan temu bual juga menunjukkan bahawa persekitaran kerja turut memainkan peranan dalam mempengaruhi komitmen guru. Guru-guru yang ditemu bual, antaranya menjelaskan bahawa faktor persekitaran tempat kerja yang kondusif, prasarana yang lengkap serta hubungan baik dengan rakan sejawat turut mempengaruhi komitmen kerja mereka. Berikut adalah antara penjelasan guru-guru yang ditemu bual:

Saya gembira menjadi guru dan sangat sayang pada tempat kerja. Saya seronok bekerja di sini dan tak nak pindah lagi kalau boleh ... (R 10)

Kawan-kawan semuanya baik, senang nak minta tolong. Seronok bekerja di sini. Kalau pindah ke sekolah lain belum tentu lagi kita boleh dapat kepuasan. Jadi berulang jauh sikit pun tak mengapa. (R 3)

Jadi cikgu di sekolah memang seronok. Kita seronok mengajar kalau persekitaran di sekolah itu seronok. Sekarang di sekolah tak seronok, jadi saja cikgu. Mengajar kita tetap mengajar kerana itu adalah tanggungjawab ( R 16 ).

### *Bebanan tugas*

Meskipun semua guru yang ditemu bual melahirkan rasa seronok bekerja sebagai seorang guru, iaitu bertanggungjawab mengajar dan mendidik murid-murid bagi mencapai kecemerlangan namun apabila bebanan tugas yang terpaksa dipikul itu terlalu



membebankan komitmen guru terhadap tugas akan turut terjejas. Melakukan tugas-tugas pekerjaan merupakan antara tugas tambahan kepada guru-guru di sekolah. Selain itu, terdapat juga guru-guru yang terlibat dengan aktiviti-aktiviti luar khusus kegiatan kokurikulum dan selalu meninggalkan sekolah untuk menjadi fasilitator bagi kursus-kursus tertentu sama ada anjuran JPN atau PPD telah menyebabkan proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah terbengkalai dan tahap komitmen semakin menurun. Perasaan tidak puas hati ini dapat dijelaskan melalui luahan rasa antara guru-guru yang ditemu bual:

Saya dari segi sumbangan sebagai guru memang seronok, kalau mengajar saya ikhlas tetapi bila ada bebanan yang menyimpang dari ilmu, saya rasa bosan. (R 12)

Sebagai guru memang seronok, yang tak seronoknya terpaksa menjalankan kerja-kerja perkeranian sehingga banyak masa dihabiskan untuk buat kerja pentadbiran. Kita tidak ada masa untuk pengajaran dan pembelajaran. (R 18)

Bebanan ini mengganggu komitmen terhadap pengajaran kerana kita cuma ada masa 24 jam sahaja. Lagi pula sistem hari ini, datang surat hari ini, esok dah nak. Jadi apa yang boleh kita buat dan yang mana hendak kita pilih, '*core business*' kah atau kerja pentadbiran tetapi pentadbir lebih mementingkan pentadbiran. (R 19)

Siapa yang tidak komited, tapi bila selalu kena keluar untuk aktiviti luar, yang tak ada kaitan dengan pengajaran dan pembelajaran, kelas terpaksa ditinggalkan. Lama- kelamaan perasaan malas mula datang. (R 15)

Sekolah kami menjadi tumpuan ramai, sekejap-sekejap orang datang melawat, aktiviti PPD pun dijalankan di sini, beban makin bertambah. Tak sempat nak tumpu pada kelas, sedikit sebanyak kepuasan terjejas. (R 5)

## Efikasi guru

Berdasarkan skor min efikasi guru, didapati efikasi guru dalam kajian ini juga adalah tinggi (4.12). Aras efikasi guru dapat dijelaskan melalui respon guru dalam Jadual 4.23

Jadual 4.23

### *Respon bagi Item Efikasi Guru*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Seandainya pelajar menguasai sesuatu konsep baru dengan cepat, keadaan ini mungkin disebabkan saya mengetahui langkah-langkah yang perlu dalam mengajar konsep tersebut.	0.3% (2)	0.7% (4)	13.7% (83)	47.2% (287)	38.2% (232)
2. Apabila prestasi pencapaian murid saya bertambah baik, keadaan ini selalunya disebabkan saya telah menemui pendekatan pengajaran yang lebih berkesan.	0.0% (0)	0.0% (0)	15.1% (92)	49.8% (303)	35.0% (213)
3. Apabila saya benar-benar mencuba, saya dapat mengatasi masalah menghadapi pelajar bermasalah.	0.0% (0)	0.7% (4)	14.0% (85)	48.5% (295)	36.8% (224)
4. Sekiranya pelajar tidak dapat mengingat maklumat yang diberikan dalam pelajaran yang lepas, saya mengetahui cara untuk mengatasinya dalam pelajaran akan datang.	0.0% (0)	1.0% (6)	19.2% (117)	49.7% (302)	30.1% (183)
5. Apabila murid itu dapat melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada kebiasaannya, keadaan ini adalah disebabkan saya telah meningkatkan usaha.	0.0% (0)	0.3% (2)	20.9% (127)	50.2% (305)	28.6% (174)
6. Apabila murid saya tidak dapat melaksanakan tugas yang diberi dengan betul, saya berupaya untuk memastikan sama ada tugas yang diberikan berada pada tahap kesukaran yang betul.	0.0% (0)	0.3% (2)	19.7% (120)	52.3% (318)	27.6% (168)

Item	STS	TS	SS	S	AS
7. Apabila murid menghadapi masalah dalam menyelesaikan tugas mereka, lazimnya saya berupaya untuk menyelaraskan mengikut keupayaan mereka.	0.0% (0)	0.0% (0)	17.1% (104)	52.6% (320)	30.3% (184)
8. Tidak semua guru berupaya mendekati semua pelajar meskipun mempunyai keupayaan mengajar yang baik.	1.8% (11)	3.8% (23)	21.4% (130)	43.1% (262)	29.9% (182)

Berdasarkan persetujuan yang diberi, tahap keyakinan guru dalam melaksanakan tugas mengajar serta menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran adalah tinggi. Responden percaya bahawa kejayaan murid adalah disebabkan kebolehan guru menyelaraskan, menyelesaikan dan mengatasi masalah pembelajaran murid. Didapati 99.0% daripada responden berkeyakinan dalam mengajar sesuatu konsep. Keseluruhan responden (100%) yakin bahawa prestasi pencapaian murid yang lebih baik adalah disebabkan oleh pengajaran guru (item 2) dan percaya bahawa guru berupaya menyelesaikan masalah pembelajaran mengikut keupayaan murid (item 7). Namun, dapatan kajian juga membuktikan bahawa tidak semua guru berupaya mendekati semua pelajar meskipun mempunyai keupayaan mengajar yang tinggi (item 8). Darjah persetujuan untuk item ini ialah 94.4%.

### **Dapatan temu bual**

Apabila diajukan persoalan berkaitan efikasi diri, semua guru yang ditemu bual menyatakan keyakinan terhadap keupayaan diri mereka untuk menyampaikan isi pelajaran dan bersungguh-sungguh membantu murid menguasai isi pelajaran. Menurut guru-guru lagi, ada ketikanya keyakinan itu terjejas sekiranya guru gagal menguasai isi pelajaran. Justeru, berasaskan hasil temu bual dapatlah dirumuskan bahawa efikasi guru terbina atas tiga faktor utama iaitu dari segi penguasaan ilmu guru itu sendiri, kesungguhan guru untuk menyampaikan isi pelajaran dan membantu murid menguasai isi pelajaran, dan keyakinan guru terhadap keupayaan diri dalam melaksanakan tugas

### *Penguasaan ilmu*

Guru yang mempunyai pengalaman mengajar yang lama dan luas tidak berdepan dengan masalah dalam menyampaikan isi pelajaran dan membantu murid-murid yang bermasalah. Hal ini kerana mereka telah benar-benar menguasai ilmu bagi kandungan pelajaran yang sampaikan. Namun, bagi mana-mana guru yang kurang menguasai ilmu yang diperlukan, mereka akan terus belajar untuk memantapkan penguasaan mereka. Penguasaan ilmu yang baik dapat memudahkan serta melancarkan perjalanan proses pengajaran dan pembelajaran. Berikut adalah antara penjelasan guru-guru yang ditemu bual:

Saya amat yakin bahawa murid berjaya disebabkan guru kerana banyak perkara yang tidak diketahui oleh murid dan kita yang memudahkan pemahaman mereka. (R 10)

Sudah 23 tahun saya mengajar, saya sudah masak benar dengan keperluan dan perangai murid. Setakat ini, segala masalah pembelajaran dapat saya atasi dan murid sentiasa merujuk kepada saya apabila tidak faham. (R 19)

Saya dah lama mengajar. Boleh dikatakan semua isi pelajaran dah hafal. Bukan setakat masalah pembelajaran murid dalam kelas, kita ikuti perkembangan mereka sampai ke rumah. (R 21)

Rasanya tak puas hati sangat kerana tak banyak yang dapat saya beri, contohnya mengajar subjek bahasa. Bahasa sangat dinamik bukannya statik. Saya masih sedang belajar bagi menguasai ilmu, masih perlu rujuk kamu agar penguasaan ilmu saya baik dan dapat membantu murid. (R 12)

### *Kesungguhan*

Efikasi diri guru juga dapat ditingkatkan dengan kesungguhan seseorang guru itu sendiri dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan. Selain itu, guru-guru juga perlu mengenali setiap murid yang diajar tanpa mengenal putus asa meskipun murid tidak berminat untuk belajar. Kesungguhan guru dapat dalam konteks kajian ini dapat dijelaskan melalui pandangan guru-guru berikut:

Saya boleh mengawal kelas dengan baik, saya kenal setiap murid yang saya ajar dan sentiasa menolong sedaya upaya supaya mereka berjaya. (R 14)

Dengan minat belajar yang tak seberapa, pelajar tak berusaha tapi saya tetap cuba walaupun kadang-kadang kecewa juga. Saya tetap cuba memotivasi mereka tanpa putus asa. (R 22)

Dalam kelas saya pelajar tak tidor. Saya tak marahpun tapi apa salahnya kalau kita lihat pelajar dah kurang berminat, kita yang tukar tajuk lain, buat cerita lawak, bergurau sikit pasti kelas kembali ceria. (R 11)

Saya mengajar Pendidikan Islam. Kepuasan saya terletak pada pencapaian murid. Kalau ilmu tak dapat murid aplikasikan dalam kehidupan saya akan rasa kecewa. Jadi saya akan pastikan setiap murid saya menguasai ilmu disampaikan. (R 17)

### *Keyakinan*

Efikasi guru turut dapat dipengaruhi oleh keyakinan diri mereka dalam menyampaikan isi pelajaran dengan baik. Selain itu, guru-guru hendaklah mempelajarinya sekiranya mereka tidak menguasai sesuatu kandungan pelajaran. Hal ini penting dalam usaha

memupuk keyakinan dan minat murid untuk belajar seperti yang dijelaskan oleh guru-guru berikut:

Dari segi keyakinan, tak ada masalah. Saya mengajar subjek major saya, opsyen saya, dah pasti saya dapat menyampaikan dengan baik tapi kalau bukan opsyen, kenalah belajar dulu. (R 4)

Murid-murid pilih guru. Ada yang dia suka, ada yang tidak. Jika dia tak suka atau yakin terhadap kemampuan seseorang guru, dia terus menolak untuk belajar. (R 15)

Saya yakin murid berjaya kerana saya yang mengajar bersungguh-sungguh. Saya ajar satu persatu, teknik menjawab dan sebagainya. (R 12)

#### **Hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru**

Jadual 4.24 menjelaskan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Hubungan antara komitmen guru dengan kualiti penyeliaan adalah positif dan berada pada aras sederhana, iaitu  $r = .36, p < .01$  dan hubungan antara efikasi dengan kualiti penyeliaan juga adalah positif dan sederhana, iaitu  $r = .41, p < .01$ . Oleh itu, jelas bahawa kualiti penyeliaan mempengaruhi tahap komitmen dan efikasi guru dan sebarang perubahan dalam kualiti penyeliaan akan turut membawa perubahan yang sama pada kualiti dan efikasi guru.

Jadual 4.24

*Hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan komitmen dan efikasi guru.*

	Komitmen	Efikasi
Kualiti penyeliaan	.36 **	.41 **

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Seterusnya, Jadual 4.25 menunjukkan perbezaan antara hubungan faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal dengan komitmen guru terhadap pengajaran. Dapatan kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan antara ketiga-tiga peramal tersebut dan faktor kemahiran interpersonal merupakan penyumbang varian yang tertinggi, iaitu sebanyak 14.0% kepada komitmen guru, diikuti oleh faktor pengetahuan 12.0% dan kemahiran teknikal hanya sebanyak 7.0%.

Jadual 4.25

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal dengan Komitmen Guru.*

Pembolehubah	R <sup>2</sup>	F	B	SE	Beta	t	Sig
Pengetahuan	.12	79.60	.24	.03	.34	8.92	.00**
Kemahiran Interpersonal	.14	98.66	.24	.02	.37	9.93	.00**
Kemahiran Teknikal	.07	45.54	.16	.02	.26	6.75	.00**

p < .05\*, p < .01\*\*

Sehubungan dengan itu, Jadual 4.26 menjelaskan perbezaan antara hubungan faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal dengan efikasi guru. Dapatan kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan antara ketiga-tiga peramal tersebut dan faktor kemahiran interpersonal merupakan penyumbang varian yang tertinggi, iaitu sebanyak 17% kepada efikasi guru, diikuti oleh faktor pengetahuan 14% dan kemahiran teknikal sebanyak 11%. Hubungan antara ketiga-tiga pembolehubah adalah signifikan.

Jadual 4.26

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hubungan antara Faktor Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal dengan Efikasi Guru.*

Pembolehubah	R <sup>2</sup>	F	B	SE	Beta	t	Sig
Pengetahuan	.14	95.15	.34	.03	.37	9.75	.00**
Kemahiran Interpersonal	.17	120.84	.33	.03	.41	10.99	.00**
Kemahiran Teknikal	.11	74.14	.25	.03	.33	8.61	.00**

$p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$

Kesimpulannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa faktor kemahiran interpersonal memainkan peranan yang paling penting dalam mempengaruhi hubungan dengan komitmen dan efikasi guru, iaitu menyumbang sebanyak 14.0% varian kepada komitmen guru dan 16.6% kepada efikasi guru. Oleh itu, pengetua selaku penyelia pengajaran dan pembelajaran perlu mengutamakan faktor kemahiran interpersonal bagi meningkatkan kualiti penyeliaan.



### **Dapatan temu bual**

Respon yang positif telah ditunjukkan oleh guru-guru yang ditemu bual apabila diajukan soalan tentang hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru kepada guru-guru. Mereka percaya bahawa seandainya penyeliaan itu dijalankan berkualiti, hasilnya komitmen dan efikasi guru dapat ditingkatkan. Menurut guru-guru, penyeliaan yang berkualiti ini merupa saluran langsung bagi penyelia membantu guru-guru meningkatkan prestasi kerja mereka. Namun, terdapat seorang daripada guru-guru yang ditemu bual mempunyai pandangan yang berbeza. Beliau tidak yakin bahawa kualiti penyeliaan dapat meningkatkan komitmen dan efikasi guru kerana menurutnya, faktor diri sendiri seseorang guru itu yang menentukan beliau mempunyai komitmen dan efikasi diri yang tinggi atau rendah. Hal ini dapat dijelaskan melalui pandangan beliau:

Rasanya tidak. Pada pandangan saya biasa saja. Guru memang rajin, orang (penyelia) ada atau tidak kita tetap mengajar. Memang terdapat guru yang tidak masuk kelas tetapi mereka ada urusan luar. (R 19)

Di pihak lain, berikut adalah pandangan guru-guru yang ditemu bual tentang hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dengan komitmen dan efikasi guru:

#### *Penyeliaan Berkualiti*

Penyeliaan yang berkualiti pada pandangan guru-guru yang ditemu bual adalah penyeliaan yang dijalankan mengikut prosedur yang betul, contohnya penyeliaan klinikal. Dalam setiap sesi penyeliaan yang dijalankan, aspek yang perlu ada ialah sesi perbincangan, pemerhatian sebenar yang dilakukan dengan teliti. Selain itu, guru-guru turut berpandangan bahawa maklum balas oleh penyelia setelah sesuatu sesi itu tamat

juga adalah penting dan diperlukan oleh mereka sebagai penilaian bagi tugas mengajar mereka. Berikut adalah antara pandangan guru-guru berkaitan hal ini:

Kalau cara penyeliaan itu betul dan berkualiti, sememangnya penyeliaan dapat meningkatkan komitmen guru. (R 16)

Apabila orang mencerap kita, kita rasa kita dihargai dan kita akan buat lebih baik dari itu. Saya suka orang menilai dan memberi pandangan supaya kita dapat melakukan perubahan. Kita rasa yakin, ada kepuasan dan dapat merasakan apa-apa yang kita lakukan selama ini betul atau hampir betul. (R 6)

Kalau pencerapan dijalankan secara terperinci, mungkin boleh meningkatkan komitmen tetapi kalau sekadar pergi tengok sahaja, saya rasa tidak. (R 12)

Ya, penyeliaan mempengaruhi komitmen guru. Penyeliaan itu perlu ikut jadual, pentadbir perlu masuk kelas supaya guru memberi tumpuan. (R 14)

#### *Bantuan langsung*

Bantuan langsung yang dapat disalurkan kepada guru-guru melalui aktiviti penyeliaan ialah melalui teguran-teguran yang dilakukan oleh penyelia semasa sesi perbincangan dan melalui maklum balas yang diberi kepada guru-guru yang diselia. Bantuan oleh penyelia dianggap penting oleh guru-guru kerana mereka yakin bahawa teguran-teguran tersebut dapat diterjemahkan bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Berikut adalah antara pandangan guru-guru yang ditemu bual.

Penyeliaan memang memberi kesan, iaitu mempengaruhi segala aspek kerja. (R 17)

Penyeliaan memang membantu. Kalau tak ada sesiapa menyelia kita, kita rasa dah betul tetapi apabila ada orang yang menyelia kita dengan teguran-teguran yang diberikan, kita dapat tingkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. (R 21)

Penyeliaan sangat membantu bagi meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran. (R1)

Seronok mengajar terutamanya kalau kita ajar subjek opsyen. Kalau subjek lain tak seronok. Kena cerap waktu itu, mulalah mengelabah sebab kita kurang menguasai tetapi apabila ditegur dengan baik oleh Pengetua, kita dapat baiknya dan lebih yakin untuk pelajaran akan datang. (R 20)

Walaupun kadang-kadang kita tertanya-tanya apakah kesalahan kita tetapi untuk memantapkan pengajaran dan pembelajaran, pencerapan perlu telus. Sebarang kesilapan perlu dimaklumkan sama ada secara lisan atau bertulis. Baru dapat membantu. (R 13)

Kesimpulannya, kualiti penyeliaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen ( $r = .36, p < .01$ ) dan efikasi guru ( $r = .41, p < .01$ ). Bentuk hubungan adalah positif dan berada pada aras sederhana. Dapatan daripada temu bual adalah selari dengan data kuantitatif, iaitu menjelaskan antara faktor dominan dalam mempengaruhi komitmen guru ialah minat dan bangga menjadi seorang guru, kemenjadian murid, persekitaran kerja, dan bebanan tugas. Seterusnya, dapatan juga membuktikan antara faktor penting yang mempengaruhi efikasi guru ialah faktor penguasaan ilmu, kesungguhan, dan keyakinan guru dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan. Tuntasnya, hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru berkait rapat dengan amalan penyeliaan yang berkualiti dan juga bantuan langsung yang disalurkan semasa proses penyeliaan dijalankan.

**Soalan 6. Apakah terdapat hubungan antara efikasi dengan komitmen guru terhadap pengajaran?**

Jadual 4.27

*Hubungan antara Efikasi dan Komitmen Guru*

Efikasi	
Komitmen	.47 (**)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Jadual 4.27 menunjukkan terdapat satu hubungan yang signifikan antara efikasi dengan komitmen guru, iaitu  $r = .47$ ,  $p < .05$ . Hubungan antara kedua-dua pembolehubah bersandar ini adalah positif dan berada pada aras sederhana. Hubungan ini menjelaskan bahawa sebarang perubahan dalam efikasi guru akan mempengaruhi komitmen guru terhadap pengajaran. Oleh itu, dapatlah dirumuskan bahawa sebarang peningkatan dalam komitmen guru akan membawa kepada peningkatan efikasi guru dan sebaliknya.

**Soalan 7. Apakah rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru berperanan sebagai pembolehubah penyederhana antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru?**

Pembolehubah penyederhana yang digunakan dalam kajian ini bagi menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru ialah rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru.

Jadual 4.28

*Skor Min bagi Pembolehubah Penyederhana.*

Pembolehubah	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
Rakan sejawat	608	2.00	5.00	4.10	.66
Kepuasan kerja	608	2.00	5.00	3.78	.62
Pengaruh luaran	608	2.60	5.00	4.11	.57
Komitmen terhadap organisasi	608	1.75	5.00	3.90	.77
Persepsi guru	608	1.00	5.00	3.83	.67

Jadual 4.28 memaparkan statistik deskriptif bagi pembolehubah penyederhana kajian. Skor min bagi pembolehubah rakan sejawat berada pada aras tinggi, iaitu 4.10 dengan sisihan piawai .66. Skor min bagi pengaruh luaran juga berada pada aras tinggi, iaitu 4.11 dan sisihan piawainya ialah .57, manakala skor min bagi pembolehubah komitmen terhadap organisasi ( $M = 3.90$ ,  $SD = .77$ ), kepuasan kerja ( $M = 3.78$ ,  $SD = .62$ ), dan persepsi guru ( $M = 3.83$ ,  $SD = .67$ ) pula berada aras sederhana tinggi.

Jadual 4.29

*Respon bagi Item Keyakinan terhadap Rakan Sejawat*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Secara umumnya, saya mempunyai keyakinan terhadap semua guru.	0.0% (0)	3.1% (19)	16.8% (102)	49.5% (301)	30.6% (186)
2. Saya berpuas hati dengan kepercayaan yang saya peroleh daripada guru-guru lain.	0.0% (0)	2.6% (16)	15.6% (95)	51.2% (311)	30.6% (186)
3. Saya berpuas hati dengan tahap kecekapan profesionalisme dan kebolehan mengajar rakan-rakan saya.	0.0% (0)	1.6% (10)	14.6% (89)	53.3% (324)	30.4% (185)

Respon guru bagi item dalam keyakinan terhadap rakan sejawat dijelaskan dalam Jadual 4.29. Berdasarkan jadual ini, dapatan menunjukkan secara umumnya 96.9% responden mempunyai keyakinan terhadap semua guru. Oleh itu, 97.4% daripada responden juga berpuas hati dengan tahap kepercayaan yang diperolehi daripada guru-guru lain dan 98.4 % daripada berpuas hati dengan tahap kecekapan profesionalisme dan kebolehan mengajar rakan-rakan. Kesimpulannya, responden berkeyakinan tinggi terhadap kebolehan dan kecekapan rakan-rakan guru yang ada di sekolah.

Jadual 4.30 pula menunjukkan respon guru terhadap kepuasan kerja. Dapatan menunjukkan guru-guru mempunyai persepsi yang positif terhadap keadaan kerja di sekolah masing-masing. Dalam hal ini, majoriti guru, iaitu 97.0% bersetuju bahawa keadaan tempat kerja di sekolah responden adalah baik dan 77.5% bersetuju bahawa bebanan kerja diagihkan secara seimbang antara guru di sekolah. Selain itu, 99.2% guru bersetuju bahawa hubungan guru dengan murid adalah mesra. Seterusnya, 98.8% daripada guru-guru juga bersetuju bahawa hubungan antara guru adalah mesra. Namun, sebanyak 12.0% guru menyatakan bahawa aktiviti sosial adalah tidak mencukupi.

Jadual 4.30

*Respon terhadap Item Kepuasan Kerja*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Keadaan kerja di sekolah ini adalah baik.	0.2% (1)	2.8% (917)	19.7% (120)	42.1% (256)	35.2% (214)
2. Bebanan kerja diagihkan secara seimbang antara semua guru.	7.2% (44)	15.3% (93)	32.9% (200)	28.3% (172)	13.3% (81)
3. Saya berpuas hati dengan jumlah kerja ditugaskan kepada saya.	1.2% (7)	7.7% (47)	35.9% (218)	36.8% (224)	21.4% (130)
4. Aktiviti sosial guru adalah mencukupi.	3.3% (20)	8.7% (53)	34.9% (212)	34.9% (212)	12.0% (73)
5. Hubungan antara guru dan murid adalah mesra.	0.0% (0)	0.8% (5)	18.1% (110)	56.6% (334)	24.5% (149)
6. Hubungan antara guru adalah mesra.	0.0% (0)	1.2% (7)	15.1% (92)	46.4% (282)	37.3% (227)

Seterusnya, Jadual 4.31 menunjukkan respon bagi setiap item bagi pembolehubah pengaruh luaran. Dapatan kajian menunjukkan majoriti guru, iaitu 98.7% percaya bahawa rumah memainkan peranan penting dalam mempengaruhi disiplin murid. Begitu juga dalam mempengaruhi pencapaian murid, majoriti guru (96.1%) juga percaya bahawa faktor rumah memainkan peranan penting dalam pencapaian murid dan hanya 12.4% daripada responden tidak bersetuju bahawa jumlah masa di dalam kelas tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap murid berbanding persekitaran rumah murid-murid dan 96.7% daripada guru juga percaya bahawa keupayaan murid untuk belajar khususnya berkait rapat dengan latar belakang keluarga. Meskipun guru-guru berkeyakinan bahawa faktor rumah dan ibu bapa memainkan peranan penting dalam pencapaian murid, namun

98.5% guru juga berkeyakinan bahawa guru-guru mampu melakukan tanggungjawab seperti ibu bapa. Hal ini menjelaskan bahawa guru di sekolah kajian berkeyakinan tinggi dalam mendidik murid-murid.

Jadual 4.31

*Respon terhadap Item Pengaruh Luaran*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Sekiranya murid tidak didisiplinkan di rumah, pastinya mereka sukar untuk menerima disiplin yang telah saya kenakan.	0.3% (2)	1.0% (6)	13.0% (79)	37.3% (227)	48.4% (294)
2. Peranan guru terhadap pencapaian murid adalah terbatas berbanding pengaruh persekitaran rumah mereka yang lebih besar.	0.3% (2)	3.6% (22)	15.6% (95)	40.1% (244)	40.3% (245)
3. Jumlah masa di dalam kelas tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap murid berbanding persekitaran rumah mereka.	2.5% (15)	9.9% (60)	23.5% (143)	36.3% (221)	27.8% (169)
4. Keupayaan murid untuk belajar khususnya berkait rapat dengan latar belakang keluarga.	0.3% (2)	3.0% (18)	16.8% (10.2)	39.6% (241)	40.3% (245)
5. Sekiranya ibu bapa dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada murid, saya juga boleh.	0.5% (3)	1.0% (6)	19.6% (119)	45.2% (275)	33.7% (205)

Respon guru terhadap item komitmen terhadap organisasi dijelaskan melalui Jadual 4.32. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 100% guru percaya terhadap matlamat dan objektif sekolah dan hanya 17.7% sahaja yang tidak berpuas hati dengan



matlamat dan objektif yang ditekankan di sekolah. Walau bagaimanapun, hanya 17.9% daripada guru yang menyatakan bahawa nilai sekolah adalah selari dengan nilai kepercayaan diri sendiri dan 68.6% kadang kala guru-guru tidak bersetuju dengan polisi organisasi terhadap beberapa perkara berkaitan guru.

Jadual 4.32

*Respon terhadap Item Komitmen Terhadap Organisasi*

Item	STS	TS	SS	S	AS
1. Saya percaya terhadap matlamat dan objektif sekolah.	0.0% (0)	0.0% (0)	9.4% (57)	38.7% (235)	52.0% (316)
2. Saya tidak berpuas hati dengan matlamat dan objektif sekolah yang ditekankan di sekolah ini.	3.9% (24)	13.7% (83)	9.4% (57)	22.4% (136)	50.1% (308)
3. Nilai sekolah ini adalah tidak selari dengan nilai kepercayaan diri saya.	3.3% (20)	14.6% (89)	11.2% (68)	26.5% (161)	44.4% (270)
4. Kadang-kadang saya tidak setuju dengan polisi organisasi terhadap beberapa perkara berkaitan guru.	4.4% (27)	27.0% (164)	28.0% (170)	24.7% (150)	16.0% (97)

Jadual 4.33

*Hubungan Rakan Sejawat, Kepuasan Kerja, Pengaruh Luaran Komitmen terhadap Organisasi, dan Persepsi Guru dengan Kualiti Penyeliaan.*

	Kualiti
Rakan sejawat	.41(**)
Kepuasan kerja	.55(**)
Pengaruh Luaran	.19(**).
Komitmen terhadap organisasi	.41(**)
Persepsi guru	.53(**)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Dalam mengkaji hubungan antara pembolehubah penyederhana dengan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, didapati semua hubungan adalah signifikan pada aras .01. Hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran kepuasan kerja ( $r = .55, p < .01$ ), dan persepsi guru ( $r = .53, p < .01$ ), adalah kuat, manakala hubungan dengan komitmen terhadap organisasi ( $r = .41, p < .01$ ), dan rakan sejawat ( $r = .41, p < .01$ ) adalah sederhana. Hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan pengaruh luaran ( $r = .19, p < .01$ ) pula adalah lemah. Sehubungan dengan ini, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa hubungan antara kualiti penyeliaan dengan semua pembolehubah penyederhana adalah signifikan.

Jadual 4.34

*Hubungan Rakan Sejawat, Kepuasan Kerja, Pengaruh Luaran, Komitmen Terhadap Organisasi dan Persepsi Guru dengan Komitmen Guru*

	Komitmen
Rakan sejawat	.25(**)
Kepuasan kerja	.31(**)
Pengaruh luaran	.29(**)
Komitmen terhadap organisasi	.28(**)
Persepsi guru	.31(**)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Jadual 4.34 menunjukkan hubungan semua pembolehubah penyederhana dengan komitmen guru. Dapatan kajian menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen guru dengan kepuasan kerja ( $r = .31, p < .01$ ) dan hubungan ini berada pada aras sederhana. Hubungan komitmen guru dengan persepsi guru ( $r = .31, p < .01$ ), juga adalah signifikan dan berada pada aras sederhana manakala, hubungan komitmen guru dengan pengaruh luaran ( $r = .29, p < .01$ ), komitmen terhadap organisasi ( $r = .28, p < .01$ ), dan rakan sejawat ( $r = .25, p < .01$ ) juga adalah signifikan. Namun, hubungan tersebut adalah lemah.

Jadual 4.35

*Hubungan Rakan Sejawat, Kepuasan Kerja, Pengaruh Luaran, Komitmen terhadap Organisasi dan Persepsi Guru dengan Efikasi Guru*

	Efikasi
Rakan sejawat	.28(**)
Kepuasan kerja	.29(**)
Pengaruh luaran	.37(**)
Komitmen terhadap organisasi	.14(**)
Persepsi guru	.41(**)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Seterusnya, Jadual 4.35 menjelaskan hubungan antara efikasi guru dengan pembolehubah penyederhana. Dapatan menunjukkan semua pembolehubah penyederhana mempunyai hubungan yang signifikan dengan efikasi guru. Hubungan antara efikasi guru dengan pengaruh luaran ( $r = .37, p < .01$ ) dan persepsi guru ( $r = .41, p < .01$ ) adalah sederhana. Seterusnya, hubungan yang lemah dapat dilihat bagi hubungannya dengan komitmen terhadap organisasi ( $r = .14, p < .01$ ), rakan sejawat ( $r = .28, p < .01$ ), dan kepuasan kerja ( $r = .29, p < .01$ ).

Jadual 4.36

*Keputusan Analisis Regresis Hierarki Pembolehubah Penyederhana bagi Hubungan Antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen dan Efikasi Guru.*

	Komitmen	Efikasi
Rakan sejawat	$t = - 1.51$	$t = - .46$
Kepuasan kerja	$t = - .35$	$t = 3.17(**)$
Pengaruh luaran	$t = - 1.33$	$t = - .54$
Komitmen terhadap organisasi	$t = .83$	$t = 4.99(**)$
Persepsi guru	$t = .99$	$t = 5.61(**)$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Jadual 4.36 menunjukkan pengaruh pembolehubah penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hubungan antara semua pembolehubah penyederhana dengan komitmen guru adalah tidak signifikan dan dapat mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran. Sementara, dalam hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru, jelas bahawa persepsi guru ( $t = 5.61$ ,  $p < .01$ ), komitmen terhadap organisasi ( $t = 4.99$ ,  $p < .01$ ), dan kepuasan kerja ( $t = 3.17$ ,  $p < .01$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru.

## Ujian Hipotesis

**$H_0$  1:** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran interpersonal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Jadual 4.37

*Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Pengetahuan dan Kemahiran Interpersonal*

Pembolehubah	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	Median	<i>r</i>	<i>p</i>
Pengetahuan	608	4.04	0.62	4.00	.79**	.00
Kemahiran Interpersonal	608	4.02	0.70	4.00		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Jadual 4.37 menunjukkan terdapatnya satu hubungan yang positif antara kedua-dua pembolehubah. Koefisien korelasi ( $r = .79$ ,  $p < .01$ ) antara kedua pembolehubah adalah signifikan pada aras .01. Dapatan ini menunjukkan terdapatnya satu hubungan yang sangat kuat antara pembolehubah pengetahuan dan kemahiran interpersonal. Jelasnya, penyelia yang mempunyai pengetahuan yang tinggi dikatakan mempunyai kemahiran interpersonal yang tinggi dan sebaliknya. Maka, hipotesis nol 1 ( $H_0$  1) yang mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara antara elemen pengetahuan dengan kemahiran interpersonal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran ditolak.

**$H_0$  2:** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Hubungan persepsi terhadap elemen pengetahuan dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah signifikan pada aras .01. Koefisien korelasi antara kedua pembolehubah ini adalah positif ( $r = .64, p < .01$ ). Koefisien ini menunjukkan satu hubungan yang kuat antara kedua-dua pembolehubah, iaitu penyelia yang mempunyai pengetahuan yang tinggi dikatakan mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi, dan mereka yang mempunyai pengetahuan yang rendah, maka kemahiran teknikalnya juga rendah. Dapatan ini dijelaskan oleh Jadual 4.38. Oleh itu, hipotesis nol 2 ( $H_0$  2) yang mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dan kemahiran teknikal ditolak.

Jadual 4.38

*Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Pengetahuan dan Kemahiran Teknikal*

Pembolehubah	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	Median	<i>r</i>	<i>p</i>
Pengetahuan	608	4.04	.62	4.0	.64**	.00
Kemahiran Teknikal	608	3.60	.75	3.63		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**$H_0$  3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kemahiran interpersonal dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.**

Jadual 4.39

*Skor Min dan Koefisien Korelasi bagi Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal*

Pembolehubah	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	Median	<i>r</i>	<i>p</i>
Kemahiran Interpersonal	608	4.02	.70	4.0	.71**	.00
Kemahiran Teknikal	608	3.60	.75	3.63		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Jadual 4.39 menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan sangat kuat antara pembolehubah kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal ( $r = .71$ ,  $p < .01$ ). Hubungan ini adalah signifikan pada aras .01. Dapatan ini menjelaskan terdapat perkaitan antara persepsi terhadap kedua-dua pembolehubah kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal, iaitu penyelia yang mempunyai kemahiran interpersonal yang tinggi akan mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi dan sebaliknya. Oleh itu, hipotesis nol 3 ( $H_0$  3) ditolak kerana terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal.



**$H_0$  4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.**

Berdasarkan dapatan dalam Jadual 4.40 , hubungan antara persepsi terhadap penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran adalah signifikan pada aras .01. koefisien korelasinya sebanyak .36 menunjukkan satu hubungan yang sederhana antara penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran ( $r = .36, p < .01$ ). Hubungan yang positif ini menjelaskan bahawa penyeliaan yang berkualiti tinggi akan meningkatkan komitmen guru dan penyeliaan yang berkualiti rendah akan menyebabkan komitmen guru turut rendah.

Maka, hipotesis nol 4 ( $H_0$  4) yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran ditolak.

Jadual 4.40

*Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Kualiti Penyeliaan dan Komitmen Guru*

Pembolehubah	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	Median	<i>r</i>	<i>p</i>
Kualiti Penyeliaan	608	3.89	.62	3.92	.36**	.00
Komitmen Guru	608	4.68	.44	.56		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**$H_0$  5:** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru.

Seterusnya, hipotesis nol 5 kajian cuba menguji hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Hasil daripada ujian korelasi yang dijalankan mendapati terdapat hubungan yang positif antara pembolehubah kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Jadual 4.41 menunjukkan hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini berada pada aras sederhana ( $r = .41$ ,  $p < .01$ ). Hal ini menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru, iaitu kualiti penyeliaan yang tinggi akan menyumbang kepada efikasi guru yang tinggi dan sebaliknya. Maka, hipotesis nol 5 ( $H_0$  5) yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru ditolak.

Jadual 4.41

*Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Kualiti Penyeliaan dan Efikasi Guru*

	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	Median	<i>r</i>	<i>p</i>
Kualiti Penyeliaan	608	3.89	.62	3.92	.41**	.000
Efikasi Guru	608	4.12	.56	4.00		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**$H_0$  6:** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen guru terhadap pengajaran dengan efikasi guru.

Hubungan antara komitmen guru terhadap pengajaran dengan efikasi guru adalah signifikan pada aras .01. Koefisien korelasi antara kedua pembolehubah ini adalah positif ( $r = .47, p < .01$ ). Koefisien ini menunjukkan satu hubungan yang sederhana antara kedua-dua pembolehubah. Hubungan yang signifikan ini menjelaskan guru yang mempunyai efikasi diri yang tinggi akan mempunyai komitmen yang tinggi dan guru yang mempunyai efikasi diri yang rendah akan turut mempamerkan komitmen yang rendah. Dapatan ini dijelaskan oleh Jadual 4.42. Oleh itu, hipotesis nol 6 ( $H_0$  6) yang mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan dan efikasi guru ditolak.

Jadual 4.42

*Skor Min dan Koefisien Korelasi untuk Komitmen dan Efikasi Guru*

Pembolehubah	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	Median	<i>r</i>	<i>p</i>
Komitmen	608	4.68	.44	4.88	.47**	.00
Efikasi Guru	608	4.12	.56	4.00		

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**$H_0$  7: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen terhadap pengajaran dan efikasi guru.**

Ujian analisis varian sehala telah digunakan bagi menguji hipotesis nol 7 ( $H_0$  7) yang menyatakan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen terhadap pengajaran dan efikasi guru. Berdasarkan ujian Anova, didapati hubungan bagi kedua-dua pembolehubah yang diuji adalah positif dan signifikan. Namun, dapatan jelas menunjukkan terdapat perbezaan antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen guru dengan hubungan kualiti penyeliaan dengan efikasi guru. Nilai F bagi efikasi guru yang lebih besar dalam Jadual 4.43 ( $F(63, 544) = 7.12, p < .01$ ) membuktikan bahawa kualiti penyeliaan pengajaran mempunyai pengaruh yang lebih kuat ke atas efikasi guru berbanding komitmen guru terhadap pengajaran. Nilai perbezaan kekuatan interaksinya ialah 3.7%. Oleh itu, hipotesis nol 7 ( $H_0$  7) ditolak kerana terdapat perbezaan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru.

Jadual 4.43

*Skor Min dan Ujian Anova untuk Komitmen dan Efikasi Guru*

Pembolehubah	<i>N</i>	Min	Sisihan Piawai	$r^2$	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Komitmen	608	4.68	.44	.13	5.97	.00
Efikasi Guru	608	4.12	.56	.17	7.12	.00

**$H_0$  8: Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Rakan Sejawat}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Rakan Sejawat}) + b_3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Rakan Sejawat}) + e$$

Jadual 4.44 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 13% varian dalam komitmen dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .130$ ,  $F(1, 606) = 90.46$ ,  $p < .01$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, rakan sejawat pula memberi sumbangan tambahan 1 % kepada varian dalam komitmen ( $R^2 = .14$ ,  $R^2\Delta = .01$ ,  $F(2, 605) = 51.05$ ,  $p < .01$ ). Pada langkah ketiga pula, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan rakan sejawat berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* rakan sejawat) tidak membawa sebarang perubahan kepada varian dalam komitmen dan tidak signifikan ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 34.86$ ,  $p > .05$ ).

Jadual 4.44

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Rakan Sejawat sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$t$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.13	.13	90.46	.09	.01	.36	9.51	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.14	.01	51.04	.07	.01	.31	7.43	.00*
Rakan Sejawat				.23	.07	.13	3.20	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.15	.00	34.62	.15	.15	.63	2.88	.00*
Rakan Sejawat				.80	.39	.46	2.09	.04*
Kualiti * Rakan Sejawat				-.01	.05	-.55	-1.51	.13

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa rakan sejawat mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu, hipotesis nol 8 ( $H_0$  8) gagal ditolak kerana keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

**$H_0$  9: Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Rakan Sejawat}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Rakan Sejawat}) + b3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Rakan Sejawat}) + e$$

Jadual 4.45 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan efikasi sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 17% varian dalam efikasi dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .17$ ,  $F(1, 606) = 121.55$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, rakan sejawat pula memberi sumbangan tambahan 2 % kepada varian dalam efikasi ( $R^2 = .18$ ,  $R^2\Delta = .02$ ,  $F(2, 605) = 68.97$ ,  $p < .05$ ). Pada langkah ketiga, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan rakan sejawat berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* rakan sejawat) tidak memberi sebarang tambahan varian dalam efikasi dan tidak signifikan ( $R^2 = .18$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 45.32$ ,  $p > .05$ ).

Jadual 4.45

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Rakan Sejawat sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$t$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.17	.17	121.55	.12	.01	.41	11.03	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.18	.02	68.97	.11	.01	.35	8.72	.00*
Rakan sejawat				.32	.09	.14	3.49	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.18	.00	45.32	.14	.06	.45	2.08	.08*
Rakan sejawat				.53	.48	.24	1.11	.29
Kualiti * Rakan sejawat				-.00	.01	-.16	-.46	.67

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa rakan sejawat mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Oleh itu, hipotesis nol 9 ( $H_0 9$ ) gagal ditolak kerana keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.



**$H_0$  10: Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: } \text{Komitmen} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: } \text{Komitmen} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Kepuasan Kerja}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: } \text{Komitmen} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Kepuasan Kerja}) + b3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Kepuasan Kerja}) + e$$

Jadual 4.46 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 13% varian dalam komitmen dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .13$ ,  $F(1, 606) = 90.46$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, kepuasan kerja pula memberi sumbangan tambahan 2 % kepada varian dalam komitmen ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .02$ ,  $F(2, 605) = 53.00$ ,  $p < .05$ ). Pada langkah ketiga pula, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan kepuasan kerja berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* kepuasan kerja) tidak memberi sebarang perubahan pada varian dalam komitmen serta tidak signifikan ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 35.32$ ,  $p > .05$ ).

Jadual 4.46

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Pembedahan Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$t$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.13	.13	90.46	.09	.01	.36	9.51	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.15	.02	53.00	.06	.011	.27	5.96	.00*
Kepuasan Kerja				.16	.043	.17	3.69	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.15	.00	35.32	.08	.04	.33	1.80	.07
Kepuasan Kerja				.22	.19	.24	1.18	.24
Kualiti * Kepuasan Kerja				-.00	.00	-.12	-.35	.72

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu, hipotesis nol 10 ( $H_0$  10) kajian yang menyatakan kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran gagal ditolak.

**$H_0$  11: Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

Persamaan 1: 
$$\text{Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

Persamaan 2: 
$$\text{Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Kepuasan Kerja}) + e$$

Persamaan3: 
$$\text{Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Kepuasan Kerja}) + b3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Kepuasan Kerja}) + e$$

Jadual 4.47 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan efikasi sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 17% varian dalam efikasi dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .17$ ,  $F(1, 606) = 121.55$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, kepuasan kerja hanya memberi sumbangan tambahan 1% kepada varian dalam efikasi ( $R^2 = .17$ ,  $R^2\Delta = .01$ ,  $F(2, 605) = 63.76$ ,  $p < .05$ ). Pada langkah ketiga pula, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan kepuasan kerja berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* kepuasan kerja) pula memberi sumbangan tambahan 1% varian dalam efikasi dan signifikan ( $R^2 = .12$ ,  $R^2\Delta = .01$ ,  $F(3, 604) = 46.49$ ,  $p < .01$ ).

Jadual 4.47

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Penderhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$t$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.17	.17	121.55	.12	.011	.41	11.03	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.17	.01	63.83	.11	.013	.35	7.97	.00*
Kepuasan Kerja				.12	.054	.10	2.26	.02*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.19	.01	46.55	-.06	.054	-.20	-1.11	.27
Kepuasan Kerja				-.61	.24	-.50	-2.57	.01*
Kualiti * Kepuasan Kerja				.01	.00	1.02	3.17	.00**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Oleh itu, hipotesis nol 11 ( $H_0$  11) kajian ditolak.

**$H_0$  12: Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: } \text{Komitmen} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: } \text{Komitmen} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Pengaruh Luaran}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: } \text{Komitmen} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Pengaruh Luaran}) + b3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Pengaruh Luaran}) + e$$

Jadual 4.48 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 13% varian dalam komitmen dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .13$ ,  $F(1, 606) = 90.46$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, pengaruh luaran pula memberi sumbangan tambahan 5% kepada varian dalam komitmen ( $R^2 = .18$ ,  $R^2\Delta = .05$ ,  $F(2, 605) = 66.43$ ,  $p > .05$ ). Pada langkah ketiga pula, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan pengaruh luaran berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* pengaruh luaran) tidak memberi sebarang pertambahan varian dalam komitmen dan tidak signifikan ( $R^2 = .18$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 44.94$ ,  $p > .05$ ).

Jadual 4.48

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Pengaruh Luaran sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$T$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.13	.13	90.46	.09	.01	.36	9.51	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.18	.05	66.43	.08	.01	.315	8.39	.00*
Pengaruh Luaran				.28	.05	.229	6.09	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.18	.00	44.94	.15	.06	.62	2.67	.01*
Pengaruh luaran				.61	.25	.49	2.44	.02*
Kualiti * Pengaruh Luaran				-.00	.00	-.44	-1.33	.19

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa pengaruh luaran mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu, hipotesis nol 12 ( $H_0$  12) gagal ditolak.

**$H_0$  13: Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Pengaruh Luaran}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Pengaruh Luaran}) + b3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Pengaruh Luaran}) + e$$

Jadual 4.49 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 17% varian dalam efikasi dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .17$ ,  $F(1, 606) = 121.55$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, pengaruh luaran pula memberi sumbangan tambahan 9% kepada varian dalam efikasi ( $R^2 = .26$ ,  $R^2\Delta = .09$ ,  $F(2, 605) = 106.17$ ,  $p > .05$ ). Pada langkah ketiga pula, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan pengaruh luaran berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* pengaruh luaran) tidak membawa sebarang perubahan varian dalam efikasi dan tidak signifikan ( $R^2 = .26$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 70.80$ ,  $p > .05$ ).

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa pengaruh luaran mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Oleh itu, hipotesis nol 13 ( $H_0$  13) gagal ditolak.

Jadual 4.49

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Pengaruh Luaran sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$T$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.17	.17	121.55	.124	.01	.41	11.03	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.26	.09	106.17	.11	.01	.35	9.74	.00*
Pengaruh Luaran				.49	.06	.31	8.70	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.26	.00	70.80	.14	.07	.46	2.11	.03*
Pengaruh Luaran				.65	.30	.41	2.15	.03*
Kualiti * Pengaruh Luaran				-.00	.00	-.17	-.54	.59

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



**$H_0$  14: Komitmen terhadap organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut:

$$\text{Persamaan 1: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Komitmen terhadap Organisasi}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Komitmen terhadap Organisasi}) + b_3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Komitmen terhadap Organisasi}) + e$$

Jadual 4.50 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 13% varian dalam komitmen dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .13$ ,  $F(1, 606) = 90.46$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, komitmen terhadap organisasi pula memberi sumbangan tambahan 2 % kepada varian dalam komitmen ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .02$ ,  $F(2, 605) = 54.17$ ,  $p < .05$ ). Pada langkah ketiga, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan komitmen terhadap organisasi berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* komitmen terhadap organisasi) tidak memberi sebarang perubahan kepada varian dalam komitmen dan tidak signifikan ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 36.32$ ,  $p > .05$ ).

Jadual 4.50

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Komitmen terhadap Organisasi sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$t$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.13	.13	90.46	.09	.01	.36	9.56	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.15	.02	54.17	.07	.01	.32	7.16	.00*
Komitmen terhadap Organisasi				.19	.05	.23	3.96	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.15	.00	36.32	.03	.04	.14	.77	.44
Komitmen terhadap Organisasi				-.04	.28	-.04	-.16	.88
Kualiti * Komitmen terhadap Organisasi				.00	.00	.29	.83	.41

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu, hipotesis nol 14 ( $H_0$  14) gagal ditolak.

**$H_0$  15: Komitmen terhadap organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Komitmen terhadap Organisasi}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: Efikasi} = a + b1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b2 (\text{Komitmen terhadap Organisasi}) + b3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Komitmen terhadap Organisasi}) + e$$

Jadual 4.51 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 17% varian dalam efikasi dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .17$ ,  $F(1, 606) = 121.55$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, komitmen terhadap organisasi tidak membawa apa-apa perubahan kepada varian dalam efikasi ( $R^2 = .17$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(2, 605) = 60.88$ ,  $p > .05$ ). Pada langkah ketiga, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan komitmen terhadap organisasi berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* komitmen terhadap organisasi) pula memberi sumbangan tambahan sebanyak 3% varian dalam efikasi dan signifikan ( $R^2 = .20$ ,  $R^2\Delta = .03$ ,  $F(3, 604) = 50.47$ ,  $p < .05$ ).

Jadual 4.51

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Komitmen terhadap Organisasi sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi Guru*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	$F$	$B$	$SE$	$Beta$	$t$	$Sig$
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.17	.17	121.55	.12	.01	.41	11.03	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.17	.00	60.88	.13	.01	.42	10.30	.00*
Komitmen terhadap Organisasi				-.03	.06	-.024	-.58	.56
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.20	.03	50.47	-.14	.06	-.46	-2.55	.01*
Komitmen terhadap Organisasi				-1.75	.35	-1.21	-5.01	.00*
Kualiti * Komitmen terhadap Organisasi				.02	.00	1.75	4.99	.00*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu, hipotesis nol 15 ( $H_0$  15) ditolak.

**$H_0$  16: Persepsi guru terhadap penyeliaan tidak mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Persepsi Guru}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: } \text{Komitmen} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Persepsi Guru}) + b_3 (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Persepsi Guru}) + e$$

Jadual 4.52 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan komitmen sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 13% varian dalam komitmen dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .13$ ,  $F(1, 606) = 90.46$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, persepsi guru terhadap penyeliaan pula memberi sumbangan tambahan sebanyak 2.1% kepada varian dalam komitmen dan signifikan ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .02$ ,  $F(2, 605) = 53.58$ ,  $p < .05$ ).

Pada langkah ketiga, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan persepsi guru terhadap penyeliaan berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* persepsi guru terhadap penyeliaan) adalah tidak signifikan dan hanya

memberi sumbangan sebanyak 0.1% varian dalam komitmen ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 36.04$ ,  $p > .05$ ).

Jadual 4.52

*Keputusan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Persepsi Guru sebagai Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Komitmen*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	F	B	SE	Beta	<i>t</i>	Sig
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.13	.13	90.46	.086	.01	.36	9.51	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.15	.02	53.58	.064	.01	.27	6.14	.00*
Persepsi Guru				.111	.029	.17	3.83	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.15	.00	36.04	.02	.05	.09	.45	.65
Persepsi Guru				-.03	.15	-.04	-.20	.84
Kualiti * Persepsi Guru				.001	.001	.350	.986	.324

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa persepsi guru terhadap penyeliaan mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu, hipotesis nol 16 ( $H_0 16$ ) gagal ditolak.

**$H_0$  17: Persepsi guru terhadap penyeliaan tidak mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.**

Hipotesis ini diuji berdasarkan analisis regresi hierarki penyederhana yang menunjukkan hubungan antara pembolehubah dalam tiga langkah. Persamaan yang digunakan adalah seperti berikut;

$$\text{Persamaan 1: Efikasi} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + e$$

$$\text{Persamaan 2: Efikasi} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Persepsi Guru}) + e$$

$$\text{Persamaan 3: Efikasi} = a + b_1 (\text{Kualiti Penyeliaan}) + b_2 (\text{Persepsi Guru}) + b_3 \\ (\text{Kualiti Penyeliaan} * \text{Persepsi Guru}) + e$$

Jadual 4.53 menunjukkan keputusan ujian analisis regresi hierarki untuk kualiti penyeliaan dengan efikasi sebagai pembolehubah bersandar. Dalam langkah pertama, dapatan menunjukkan pembolehubah kualiti menyumbang sebanyak 16.7% varian dalam efikasi dan menjadi peramal yang signifikan ( $R^2 = .17$ ,  $F(1, 606) = 121.55$ ,  $p < .05$ ). Seterusnya pada langkah kedua, dengan pembolehubah kualiti penyeliaan sudahpun berada dalam persamaan, persepsi guru terhadap penyeliaan pula memberi sumbangan tambahan sebanyak 5.3% kepada varian dalam efikasi dan signifikan ( $R^2 = .22$ ,  $R^2\Delta = .05$ ,  $F(2, 605) = 85.50$ ,  $p < .05$ ). Pada langkah ketiga, dengan kedua-dua kualiti penyeliaan dan persepsi guru terhadap penyeliaan berada dalam persamaan, didapati pembolehubah interaksi (kualiti penyeliaan \* persepsi guru terhadap penyeliaan) memberi sumbangan

sebanyak 3.9% varian dalam efikasi dan signifikan ( $R^2 = .26$ ,  $R^2\Delta = .04$ ,  $F(3, 604) = 70.35$ ,  $p < .05$ ).

Hasil analisis ini menunjukkan bahawa terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa persepsi guru terhadap penyeliaan mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Oleh itu, hipotesis nol 17 ( $H_0$  17) kajian ini ditolak.

Jadual 4.53

*Ringkasan Ujian Analisis Regresi Hierarki Menggunakan Persepsi Guru sebagai*

*Penyederhana Hubungan antara Kualiti Penyeliaan dengan Efikasi*

Pembolehubah	$R^2$	$R^2\Delta$	F	B	SE	Beta	<i>t</i>	Sig
Langkah 1								
Kualiti penyeliaan	.17	.17	121.55	.12	.01	.41	11.03	.00*
Langkah 2								
Kualiti penyeliaan	.22	.05	85.50	.08	.01	.27	6.26	.00*
Persepsi Guru				.23	.04	.27	6.42	.00*
Langkah 3								
Kualiti penyeliaan	.26	.04	70.35	-.22	.05	-.72	-3.99	.00*
Persepsi Guru				-.73	.17	-.86	-4.18	.00*
Kualiti * Persepsi Guru				.01	.00	1.86	5.61	.00*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



### **Refleksi data kualitatif**

Fokus temu bual dijalankan adalah bagi mengenalpasti amalan penyeliaan yang dijalankan di sekolah dalam hubungannya dengan komitmen dan efikasi guru. Dalam masa yang sama data-data kualitatif telah memberi gambaran sebenar tentang pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Meskipun dapatan kajian menunjukkan guru berpersepsi positif terhadap amalan penyeliaan yang telah mereka lalui namun rasa ketidakpuasan hati terhadap amalan penyeliaan yang dijalankan di sekolah-sekolah jelas terpancar daripada buah bicara semasa temu bual dijalankan.

Pada peringkat awal kajian, pengkaji telah mengumpulkan segala dokumen tentang keperluan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dijalankan di sekolah-sekolah. Bermula dengan arahan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran oleh Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 (Kementerian Pelajaran Malaysia, 1987), adalah menjadi tanggungjawab pengetua untuk menjalankan proses penyeliaan tersebut. Dalam masa yang sama, Jabatan Pelajaran Negeri Kedah juga telah menjadikan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sebagai satu aspek yang dinilai dalam Program Pemantauan Kurikulum Berkualiti oleh Sektor Pengurusan Akademik (2001) dan Program Sekolah Lima Bintang (2005). Instrumen pencerapan yang diguna pakai adalah berdasarkan ketetapan instrumen yang telah digariskan oleh Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia (2003) dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Daripada tinjauan yang dilakukan ke atas dokumen-dokumen berkaitan dengan penyeliaan didapati secara bertulisnya semua sekolah kajian telah menyediakan satu jadual khusus pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bagi setiap guru untuk tempoh setahun. Purata bilangan setiap guru akan diselia adalah tiga kali dan

penyelidikan tersebut dijalankan oleh pelbagai pihak sama seperti dapatan kajian sama ada melalui soal selidik atau temu bual. Jelasnya penyelidikan guru-guru di sekolah tidak hanya digalas oleh pengetua sekolah sebaliknya turut dipikul oleh semua guru penolong kanan, penyelia petang, guru-guru kanan mata pelajaran, guru-guru pakar, dan juga ketua-ketua panitia, malahan di sesetengah sekolah penyelidikan rakan sebaya turut berlaku. Justeru, masalah kekangan masa tidak seharusnya berlaku.

Selain itu, pihak pengurusan sekolah dikehendaki menghantar laporan aktiviti penyelidikan pengajaran guru kepada Sektor Pengurusan Akademik, Jabatan Pelajaran Negeri setiap tiga bulan sekali sebanyak empat kali setahun. Oleh itu, berdasarkan maklumat-maklumat yang diperolehi daripada dokumentasi sekolah, adalah jelas secara teorinya penyelidikan pengajaran berlaku di sekolah-sekolah mengikut tatacara yang standard sebagaimana yang digariskan oleh Jemaah Nazir Sekolah.

Daripada dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa penyelidikan yang dijalankan di sekolah lebih berbentuk penyelidikan secara tidak formal. Penyelidikan pengajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah hanya sekadar kunjungan tidak rasmi pengetua atau wakilnya sekadar untuk melengkapkan rutin kerja yang perlu dilaksanakan. Meskipun terdapat jadual khas bagi memaklumkan tentang tarikh mereka akan diselidiki, namun pihak sekolah masih gagal memenuhi tuntutan tersebut kerana daripada dapatan kajian masih terbukti terdapat guru-guru yang tidak pernah diselidiki. Begitu juga dengan bentuk amalan penyelidikan itu sendiri, pihak pengurusan masih gagal mengikuti langkah-langkah penyelidikan klinikal sebenar, iaitu mengabaikan aspek perbincangan pra dan pasca pemerhatian sedangkan kedua-dua langkah ini merupakan komponen penting dalam proses membantu guru dari segi meningkatkan komitmen dan efikasi guru.

Meskipun pada mula guru-guru agak teragak-agak dalam memberi pandangan tentang penyeliaan pengajaran yang dijalankan, namun setelah berkali-kali diterangkan tujuan sebenar kajian maka guru-guru menjadi lebih selesa untuk berbincang akan hal ini. Daripada perbincangan didapati bahawa guru-guru berasa selesa dengan bentuk penyeliaan secara tidak formal. Guru-guru juga berpandangan bahawa guru-guru yang bermasalah dan guru-guru baru seharusnya dicerap dengan lebih kerap, iaitu antara tiga hingga lima kali. Kekerapan dan jangka masa pencerapan adalah penting bagi menjamin kualiti penyeliaan. Penggunaan masa antara seseorang individu dengan individu yang laian adalah berbeza, ada yang menggunakan sehingga dua masa pengajaran (80 minit), namun terdapat juga pencerapan yang dijalankan hanya memakan masa lebih kurang sepuluh minit sahaja. Hal ini telah menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru yang benar-benar ingin diri mereka dibantu dalam meningkatkan kualiti pengajaran.

Sehubungan dengan ini, guru-guru berpandangan bahawa dalam menentukan kualiti penyeliaan, nilai atau ciri-ciri penyelia yang berkesan perlu ada dalam diri seseorang penyelia. Dalam menjalankan penyeliaan yang berkesan, seseorang itu perlu mempunyai pengetahuan yang luas kemahiran teknikal yang tinggi dalam bidang ilmu kepenyeliaan dan kandungan pelajaran. Seandainya perkara ini tidak dikuasai, maka adalah sukar bagi mereka yang terlibat dalam proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran membantu meningkatkan prestasi pengajaran serta keyakinan guru-guru terhadap mereka. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan kemahiran interpersonal yang tinggi juga perlu ada dalam diri seseorang penyelia. Maruah dan harga diri guru perlu dipelihara agar tanggapan negatif guru terhadap amalan penyeliaan dan hubungan baik antara guru dengan penyelia dapat dipelihara. Guru-guru adalah pelajar dewasa dan pendidikannya

perlu lebih berhemah. Hal ini dapat diatasi sekiranya aspek perbincangan pra dan pasca pemerhatian tidak diabaikan oleh para penyelia, dan persoalannya adakah kerana kekurangan ciri-ciri penyelia yang berkesan ataupun kurang menguasai elemen kualiti penyeliaan, maka aspek penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah tidak dapat disempurnakan, hanya sekadar indah pada kertas bukan realiti pelaksanaannya. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa amalan penyeliaan rakan sejawat perlu diperluas dalam kalangan guru kerana tahap kepercayaan guru terhadap rakan sejawat adalah lebih tinggi. Hal ini kerana guru-guru berpandangan bahawa rakan sejawat adalah lebih senang dibawa berbincang dan telus dalam usaha memperoleh sebarang maklum balas.

Ditinjau dari sudut persepsi guru, didapati persepsi guru bercampur antara negatif dan positif. Bagi guru-guru yang berpersepsi positif, mereka berpandangan baik dan optimis terhadap penyeliaan, iaitu pelaksanaan penyeliaan dianggap sebagai aktiviti "*check and balance*" dalam proses pengajaran. Aktiviti ini disifatkan sebagai dapat membantu bagi meningkatkan prestasi pengajaran, sumber motivasi, meningkatkan hubungan baik dan kerjasama serta dapat dijadikan sebagai garis panduan pelaksanaan kerja. Namun, bagi guru yang berpersepsi negatif, mereka begitu pesimis dengan amalan penyeliaan yang telah mereka lalui. Penyeliaan dianggap sebagai ancaman terhadap masa depan kerjaya mereka apabila penyeliaan pengajaran dijadikan elemen penilaian prestasi kerja tahunan. Rasa tidak puas hati jelas terpancar pada wajah mereka sehinggakan guru-guru beranggapan pengajaran mereka di dalam kelas hanyalah sekadar lakonan. Justeru, mereka juga beranggapan bahawa aktiviti penyeliaan hanyalah sebagai gangguan kerana akan mewujudkan rasa tidak selesa apabila diri guru-guru diselia.

Ketidakselesaian ini berlaku kerana penyelia yang melaksanakan tugas tersebut dianggap tidak mempunyai kepakaran dan kebolehan untuk membantu. Selain itu, amalan “*drop in supervision*” yang tidak mematuhi prosedur penyeliaan turut memburukkan keadaan dan dianggap sebagai tidak membantu. Dapatlah dirumuskan bahawa persepsi guru dapat menceminkan amalan penyeliaan yang berlaku di sekolah yang rata-ratanya tidak mematuhi kehendak malan penyeliaan itu sendiri tetapi hanya sekadar satu proses dokumentasi. Alasannya, faktor kekangan masa.

Dalam meninjau hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru, dapatan kajian menunjukkan bahawa kualiti penyeliaan mempunyai hubungan langsung dengan komitmen dan efikasi guru. Guru-guru menjelaskan bahawa faktor penarik kepada komitmen guru ialah berpunca daripada minat mereka sendiri untuk menjadi guru. Sebagai seorang guru yang berdedikasi, mereka amat mementingkan aspek kemenjadian murid yang turut menjadi titik tolak kepuasan kepada seseorang guru. Kejayaan murid adalah kejayaan guru. Di samping itu, faktor persekitaran memainkan peranan penting untuk terus kekal sebagai guru dan di organisasi sekolah tempat mereka berkhidmat. Kepuasan dan kegembiraan jelas terpancar pada wajah guru-guru yang ditemu bual berhubung dengan komitmen mereka tetapi kekesalan mula terasa apabila agihan dan bebanan tugas adalah tidak sekata. Mereka melahirkan rasa kecewa kerana tidak dapat melaksanakan tugas mengajar dengan baik kerana bebanan tugas guru yang kian bertambah, contohnya kerja-kerja pekerjaan serta kerap terlibat dengan aktiviti-aktiviti luar.

Efikasi guru juga amat penting dalam usaha menjana kecemerlangan pendidikan. Dalam hal ini, guru-guru dengan yakinnya menjelaskan mereka berupaya melaksanakan

tanggungjawab mengajar dengan baik dan berkesan kerana kesediaan mereka dalam penguasaan ilmu serta kesungguhan mereka untuk menyampaikan ilmu. Kesungguhan dan penguasaan ilmu yang tinggi dalam sesuatu mata pelajaran yang diajar telah meningkatkan keyakinan mereka untuk menyampaikan pengajaran secara berkesan. Tuntasnya, guru-guru di sekolah kajian mempunyai efikasi diri yang tinggi, namun terdapat juga guru berpandangan bahawa kejayaan murid bukan mutlak hasil didikan guru sebaliknya turut dipengaruhi oleh faktor murid itu sendiri, ibu bapa serta persekitaran.

Kesimpulannya, dapatan kajian menjelaskan bahawa kualiti penyeliaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen dan efikasi guru. Komitmen dan efikasi guru dapat ditingkatkan melalui aktiviti penyeliaan yang bekesan dan meyakinkan. Semasa aktiviti penyeliaan dijalankan, bantuan langsung kepada guru-guru dapat disalurkan seperti khidmat nasihat, teguran, bimbingan dan sebagainya. Bantuan yang sebegini dapat mewujudkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif sekali gus dapat meningkatkan komitmen dan efikasi guru hasil daripada penyeliaan yang berkualiti. Maka, dapatlah dirumuskan bahawa guru-guru inginkan satu sistem penyeliaan yang lebih dinamik dan sistematik kerana penyeliaan yang dijalankan secara sambil lewa akan dapat memusnahkan kredibiliti guru. Oleh itu, pengetua dan lain-lain pihak yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan proses penyeliaan perlu mempersiapkan diri dengan menguasai ketiga-tiga elemen kualiti iaitu, pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal.

## Kesimpulan

Dapatan kajian yang diperoleh telah digunakan untuk menjawab semua soalan kajian dan hipotesis kajian yang dikemukakan. Dapatan kajian yang diperoleh, dijelaskan melalui jadual dan juga huraian. Pada dasarnya penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bertujuan membantu guru-guru memberikan pengajaran yang lebih berkesan dan meningkatkan kualiti pembelajaran (Beach dan Reinhartz, 2000; Sergiovanni dan Starrat, 2007; Wiles dan Bondi, 2004; Kementerian Pendidikan, 1987). Di samping itu, kajian membuktikan bahawa penyeliaan yang berkualiti mampu meningkatkan komitmen dan efikasi guru (Ebmeier, 2003).

Namun, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan penyeliaan masih belum dijalankan dengan baik dan lebih bersifat *ad hoc*, iaitu semata-mata memenuhi keperluan Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah. Kekangan yang dihadapi oleh pengetua menyebabkan amalan ini menjadi longgar dan tidak dipraktikkan dengan sempurna. Kesimpulannya, pengetua perlu mempertimbangkan kembali kepentingan amalan penyeliaan yang berkualiti di sekolah dalam usaha meningkatkan kualiti kecemerlangan sekolah di samping meningkatkan komitmen guru terhadap tugas dan sekolah.

## **BAB V**

### **RINGKASAN, PERBINCANGAN, IMPLIKASI, CADANGAN, DAN KESIMPULAN.**

#### **Ringkasan**

##### **Pendahuluan**

Penyeliaan pengajaran di bilik darjah adalah satu keperluan dan tidak boleh diabaikan dalam usaha meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Usaha ini perlu dilakukan secara berterusan dan konsisten agar komitmen serta efikasi guru dapat ditingkatkan. Memperkatakan isu hubungan kualiti penyeliaan dan pengajaran di bilik darjah dengan komitmen dan efikasi guru bagaikan tidak ada nokhtah akhir kerana proses penyeliaan itu amat luas dimensinya. Pelbagai bentuk dan pendekatan yang dapat digunakan dan kajian-kajian lampau membuktikan kesesuaian sesuatu jenis penyeliaan itu bergantung kepada pengalaman mengajar (Glickman, 2004; Zepeda, 1998; Sergiovani & Starrat, 2000). Penyeliaan pengajaran yang berkualiti dijalankan mengikut prosedur penyeliaan yang lengkap, dimulai dengan perbincangan prapemerhatian, pemerhatian sebenar, dan rundingan pasca pemerhatian.



Sehubungan dengan itu, bagi melaksanakannya, pengetua perlu mempunyai pengetahuan yang luas, hubungan interpersonal yang baik serta kemahiran teknikal yang tinggi dalam bidang kepenyeliaan bagi memupuk kepercayaan terhadapnya sebagai penyelia yang berwibawa. Tegasnya, hanya penyeliaan yang berkualiti mampu meningkatkan komitmen dan efikasi guru sebagaimana adanya metafora yang berbunyi penyeliaan adalah '*glu*' kepada kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Glatthorn, 1990).

Justeru, kajian ini bertujuan meneroka hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru di beberapa buah sekolah menengah di negeri Kedah. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan mengenal pasti pengaruh pembolehubah penyederhana dalam proses menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru.

### **Masalah Kajian**

Ukuran kecemerlangan sesebuah sekolah ditentukan prestasi pencapaian murid, manakala prestasi cemerlang murid berkait rapat dengan prestasi guru dan sekolah. Dalam perkara ini, pengetua berperanan penting bagi meningkatkan komitmen dan efikasi guru agar matlamat organisasi ataupun sekolah dapat dicapai (Sullivan & Glanz, 2000; Ebmeier, 2003). Oleh itu, seandainya penyeliaan itu dapat mempengaruhi guru, maka pengetua perlulah memainkan peranan aktif dalam melaksanakan proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Hal ini diperkukuhkan lagi dengan terdapatnya arahan pelaksanaan penyeliaan dan pengajaran di bilik oleh pengetua menerusi Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/ 1987. Melalui surat ini, pengetua diperingatkan bahawa penyeliaan pengajaran di bilik darjah merupakan satu tugas penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. Surat ini menggariskan satu set panduan dan tujuan pelaksanaan penyeliaan pengajaran bagi memudahkan pengetua menjalankan proses penyeliaan pengajaran di sekolah-sekolah, namun persoalannya, adakah arahan yang diberi mencukupi bagi membolehkan pengetua menjalankan penyeliaan secara berkualiti? Tanpa panduan yang jelas tugas menyelia telah dijadikan tugas *ad hoc* dan dijalankan sekadar memenuhi keperluan jabatan ada pihak atasan. Selain itu, pengetua telah menyimpang daripada matlamat asal penyeliaan sebagai proses membantu guru dalam menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran serta kesukaran yang dihadapi kepada penilai sumatif (Holland & Garman, 2001; Sullivan & Glanz, 2000), lebih cenderung digunakan untuk dijadikan alat mengukur prestasi kerja tahunan. Hal ini dipersetujui oleh Vaugh (2005) yang menegaskan bahawa bukan semua pengetua adalah pengetua yang baik, dan kekurangan nilai penyeliaan yang positif akan mengecewakan guru, dan secara tidak disedari hal ini akan turut menjejaskan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran.

Di samping itu, kajian-kajian lampau membuktikan terdapat guru-guru yang tidak pernah diselia (Abdul Razak, 2005; Kutsyuruba, 2005; Rohani, 2005;) dan jumlah masa yang diperuntukkan adalah tidak mencukupi. Hal ini telah mendatangkan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru hinggalah terdapat sebilangan guru yang berpersepsi negatif terhadap amalan penyeliaan yang pernah mereka lalui dan menganggap amalan penyeliaan itu sebagai ancaman terhadap kredibiliti mereka di bilik darjah. Perasaan

sebegini akan menjejaskan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran. Mengapakah hal ini berlaku sedangkan arahan pelaksanaan sudah jelas?

Maka untuk itu, satu perubahan perlu dilakukan. Guru-guru perlu dinilai mengikut prosedur yang betul bagi memperoleh maklumat yang sebenar dalam usaha membantu mereka meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Oleh itu, persoalannya mengapakah masih terdapat perbezaan yang ketara dalam komitmen dan efikasi guru walaupun standard dan tatacara penyeliaan yang digunakan adalah sama?

Kesimpulannya, melalui kajian ini adalah diharapkan agar sistem penilaian yang diamalkan di sekolah-sekolah dapat dikemaskini ke arah pemantapan proses penyeliaan pengajaran yang lebih mampan.

## **Metodologi**

Secara amnya kajian ini adalah kajian korelasi yang cuba mengenal pasti hubungan antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Oleh itu, kajian ini menggunakan kaedah campuran, iaitu gabungan kaedah kuantitatif dan kualitatif dalam proses pengumpulan data dan maklumat. Instrumen utama yang digunakan dalam kajian ini ialah satu set soal selidik yang terdiri daripada sebelas bahagian. Item-item yang dibangunkan dalam soal selidik ini diambil terus daripada soal-soal selidik yang pernah digunakan oleh pengkaji-pengkaji lain seperti, Ebmeier (2003), Dollansky (1998), dan Abdull Sukor (2003). Bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan item-item dalam soal selidik, koefisien nilai alpha Cronbach telah digunakan sebagai titik rujukan.

Selain itu, data juga dikumpul melalui proses temu bual yang dijalankan terhadap dua orang guru yang dipilih secara rawak terpilih di sekolah kajian. Semua temu bual dengan responden telah dirakamkan dan kemudiannya ditranskripsikan bagi kegunaan kajian. Dapatan temu bual ini telah digunakan bagi mengukuhkan dapatan serta meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan kajian.

Sampel kajian ini terdiri daripada semua guru di sebelas buah sekolah kajian yang melibatkan seramai 856 orang. Pemilihan sekolah kajian dilakukan secara rawak mudah. Pada peringkat permulaan semua soal selidik telah diposkan ke sekolah-sekolah kajian untuk dijawab oleh semua guru kecuali mereka yang terlibat secara langsung dalam proses penyeliaan seperti pengetua, guru-guru penolong kanan, ketua bidang, kaunselor dan penyelia petang. Seterusnya, pengkaji melakukan lawatan ke sekolah untuk memungut semula soal yang telah diedarkan dan melakukan temu bual dengan dua orang guru di sekolah kajian. Temu bual yang dilakukan berdasarkan satu set soalan temu bual yang telah dibangunkan bagi menyokong data kajian di samping melihat isu yang diutarakan dalam kajian dalam sudut yang lebih luas.

Semua data yang telah dikumpul telah dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS) Versi 11.5 mengikut keperluan soalan dan hipotesis kajian. Analisis statistik deskriptif telah digunakan mengenal pasti taburan kekerapan, sisihan piawai, dan purata bagi kajian ini. Selain itu, statistik inferensi juga telah digunakan, contohnya ujian korelasi Pearson bagi mengenal pasti hubungan, ANOVA bagi melihat perbezaan, dan analisis regresi hierarki bagi melihat pengaruh pembolehubah penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Di samping itu, bagi

data-data kualitatif, analisis kandungan telah dilakukan dalam usaha mengenal pasti tema-tema berbangkit hasil daripada dapatan temu bual yang telah diperoleh. Semua dapatan kualitatif telah d kelompok dan dibincangkan mengikut tema yang berkaitan. Setelah itu, perbandingan telah dilakukan antara data kualitatif dengan data kuantitatif bagi mengenal pasti ciri-ciri persamaan dan perbezaan antara kedua-dua dapatan kajian.

Kesimpulannya, kajian yang menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara pembolehubah bebas, iaitu kualiti penyeliaan pengajaran dengan pembolehubah bersandar yang terdiri daripada komitmen dan efikasi guru. Selain itu, dalam jangka masa yang sama kajian ini juga berperanan untuk menguji pengaruh pembolehubah penyederhana terhadap hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar.

### **Profil sampel**

Sebanyak 856 set soal selidik yang telah diedarkan ke sekolah kajian dan jumlah yang diterima kembali ialah sebanyak 632 set (73.8%). Namun begitu, sebanyak 24 set (2.8%) terpaksa ditolak kerana tidak lengkap. Oleh itu, jumlah sebenar sampel yang digunakan bagi analisis data ialah sebanyak 608 set sahaja (71.0%). Daripada sampel tersebut, 34.5% (210) terdiri daripada responden lelaki dan 65.5% (398) adalah wanita. 76% responden di sekolah kajian berumur lebih daripada 36 tahun dan golongan ini merupakan golongan guru yang berpengalaman luas dalam pengajaran dan pembelajaran. Purata mereka mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun. Dapatan juga menunjukkan hanya terdapat sebanyak 2.8% responden yang berusia kurang daripada 25

tahun dan 2.6% responden yang mempunyai pengalaman mengajar antara satu hingga tiga tahun.

## **Bentuk dan Amalan Penyeliaan**

### *Pelaksanaan penyeliaan*

Dapatan kajian menunjukkan tanggungjawab melaksanakan penyeliaan di sekolah tidak hanya dipikul oleh pengetua. Selaras dengan arahan yang terkandung dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, tanggungjawab melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran turut dilakukan oleh Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, dan Penyelia Petang. Justeru, majoriti responden (65.6%) menyatakan mereka diselia oleh kumpulan ini, namun 34.4% daripada guru-guru menyatakan bahawa mereka telah diselia sama ada oleh guru-guru kanan bidang, ketua panitia, guru pakar, dan juga rakan sebaya. Responden yang telah ditemu bual juga memberi respon yang sama.

### *Kepuasan hati terhadap penyeliaan*

Sehubungan dengan itu, 93.9% responden berpuas hati bagi proses penyeliaan yang telah dilalui, iaitu 74.2 % (451) menyatakan rasa puas hati, dan 19.7% (120) sangat puas hati. Selebihnya, hanya 6.1% (37) responden sahaja yang tidak berpuas hati tentang proses penyeliaan yang telah mereka alami. Skor min bagi kepuasan hati guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran ialah 3.12. Dapatan ini menunjukkan tahap kepuasan hati guru terhadap penyeliaan berada pada aras sederhana tinggi.

Kesimpulannya, guru-guru di sekolah kajian berpuas hati dengan proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah mereka.

#### *Kekerapan penyeliaan*

Hanya 3.0% (18) yang menyatakan bahawa mereka telah diselia lebih daripada lima kali dan 2.3% (14) menyatakan bahawa mereka tidak pernah diselia. Namun, dapatan kajian menunjukkan majoritinya (56.7%) bilangan kali guru diselia dalam tempoh setahun tahun persekolahan ialah antara dua hingga tiga kali setahun, diikuti oleh sekali sahaja, iaitu 22.2% (135). Seterusnya, hasil temu bual menunjukkan majoriti guru (45.45%) diselia sebanyak dua kali. Selebihnya, 18.2% diselia sebanyak sekali, 4.5% sebanyak tiga kali dan bakinya (31.8%) tidak pernah diselia secara formal dalam tahun kajian. Skor min penyeliaan secara formal responden temu bual berada pada aras sederhana iaitu, 2.23 dengan sisihan piawai .97 berbanding skor min penyeliaan secara tidak formal adalah lebih tinggi, iaitu 3.23 dengan sisihan piawai .75. Dapatan ini menjelaskan bahawa penyeliaan yang berlangsung di sekolah kajian lebih cenderung kepada penyeliaan secara tidak formal.

Kekerapan penyeliaan ke atas seseorang guru itu bergantung kepada keperluan pihak pentadbiran. Bagi guru yang telah disahkan dalam jawatan, majoriti responden (49.2%) bersetuju agar kumpulan ini diselia antara dua atau tiga kali setahun, manakala 34.5% daripada responden berpandangan bahawa guru-guru yang telah disahkan dalam jawatan hanya perlu diselia sekali sahaja dalam tempoh setahun. Selain itu, responden bersetuju guru yang belum disahkan dalam jawatan perlu diselia lebih daripada dua kali

dalam setahun. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 25.3% daripada responden bersetuju agar guru dalam kategori ini diselia lebih daripada lima kali, 30.8% mengatakan antara tiga hingga empat kali, dan 39.6% akur agar guru tersebut diselia antara dua hingga tiga kali.

Seterusnya, responden kajian berpendapat agar kekerapan penyeliaan bagi guru-guru yang bermasalah perlu ditingkatkan, iaitu majoriti responden (49.3%) berpandangan bahawa guru yang bermasalah perlu diselia lima kali atau lebih dalam setahun. Selebihnya, sebanyak 32.9% daripada responden menyatakan bahawa guru yang bermasalah perlu diselia tiga atau empat kali berbanding hanya 1.8% daripada responden berpendapat guru-guru bermasalah hanya perlu diselia sekali sahaja.

#### *Peruntukan masa untuk penyeliaan*

Dari segi masa, peratusan tertinggi, iaitu 62.5% daripada responden menyatakan peruntukan masa yang sesuai untuk satu-satu sesi penyeliaan ialah sekurang-kurangnya satu waktu pembelajaran. Selain itu, sebanyak 32.4% daripada responden pula berpandangan bahawa masa yang diperlukan untuk penyeliaan formal ialah lebih daripada satu waktu pembelajaran dan hanya 5.1% daripada responden menyatakan masa kurang daripada satu waktu pembelajaran diperlukan. Dapatan temu bual juga menunjukkan senario yang sama. Dalam hal ini majoritinya, masa yang telah digunakan untuk penyeliaan ialah satu masa pembelajaran (54.5%), iaitu penyeliaan antara 35 hingga 40 minit. Namun, terdapat juga penyeliaan yang berlangsung kurang daripada satu waktu pembelajaran (36.4%) dan lebih daripada satu waktu pembelajaran, iaitu antara 60 hingga 80 minit (9.1%).



*Persepsi guru terhadap penyeliaan.*

Dapatan kajian membuktikan bahawa responden mempunyai persepsi yang positif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Persepsi ini berada pada aras tinggi dengan skor minnya 3.83 dan sisihan piawai .67. Di samping itu, didapati 92.5% responden yakin terhadap keperluan penyeliaan dan 92.7% responden menganggap bahawa proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah penting. Keseluruhannya, mereka berpuas hati dengan kualiti proses penyeliaan yang dijalankan (93.9%). Responden yang telah ditemu bual juga mempunyai persepsi yang sama. Dapatan menunjukkan hanya 27.37% (6) menganggap bahawa proses penyeliaan itu tidak membantu sebaliknya 31.8% (7) bersetuju bahawa penyeliaan mendatangkan kebaikan serta membantu dan 40.9% (9) berpandangan bahawa proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah sangat membantu guru dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Seterusnya berdasarkan soalan terbuka, didapati 85.6% daripada responden mempunyai persepsi yang positif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang berlangsung di sekolah mereka, dan hanya 14.4% sahaja yang berpersepsi negatif. Hasil temu bual juga turut menyokong dapatan kajian, iaitu guru mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliaan. Daripada temu bual yang dijalankan faktor-faktor yang telah membentuk persepsi positif guru telah dirumuskan mengikut tema-tema seperti berikut:

1. Penyeliaan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.
2. Penyeliaan dapat meningkatkan profesionalisme guru.

3. Penyeliaan dapat dijadikan sebagai garis panduan kerja.
4. Penyeliaan sebagai sumber motivasi; dan
5. Penyeliaan dapat memupuk hubungan baik serta kerjasama antara guru dan penyelia

Seterusnya, persepsi negatif terhadap penyeliaan wujud apabila guru-guru menganggap bahawa proses penyeliaan hanya sebagai gangguan dan merupakan ancaman kepada mereka. Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya persepsi negatif terhadap penyeliaan pengajaran sebagaimana yang diutarakan oleh guru-guru dapat dikelompokkan dalam enam tema utama seperti berikut:

1. Penyeliaan merupakan gangguan.
2. Penyeliaan diadakan bagi memenuhi kehendak dokumentasi.
3. Penyeliaan yang dijalankan tidak mengikut prosedur.
4. Penyeliaan hanyalah lakonan.
5. Penyelia kurang kepakaran; dan
6. Kekangan masa

Kesimpulannya, majoriti responden kajian berpersepsi positif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang telah dijalankan oleh pengetua atau wakil-wakilnya.

#### *Pembolehubah bebas*

Pembolehubah bebas bagi kajian ini ialah komponen kualiti penyeliaan, iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Skor min bagi pengetahuan ialah 4.04 dengan sisihan piawainya .62 dan skor min bagi kemahiran

interpersonal ialah 4.02 dengan sisihan piawai .70, manakala skor min bagi kemahiran teknikal ialah 3.60 dan sisihan piawai .75. Hal ini menjelaskan bahawa skor min bagi pembolehubah pengetahuan dan kemahiran interpersonal berada pada aras tinggi berbanding kemahiran teknikal yang berada pada aras sederhana tinggi.

Namun, secara keseluruhan persepsi guru terhadap kualiti penyeliaan berada pada aras sederhana tinggi, iaitu dengan skor min 3.89 dan sisihan piawai .62. Responden yang ditemu bual juga berpuas hati terhadap kualiti penyeliaan yang telah mereka lalui namun masih berharap agar proses penambahbaikan dapat dilakukan dalam amalan penyeliaan di sekolah. Hal ini kerana proses penyeliaan yang ada hari ini lebih cenderung kepada hubungan sehalu kerana dapatan menunjukkan 59.1% penyeliaan yang dijalankan tanpa sesi perbincangan sebelum atau selepas penyeliaan dan hanya 40.9% hanya mengadakan perbincangan selepas pemerhatian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kualiti penyeliaan bergantung pada sifat individu yang menyelia.

Berdasarkan dapatan temu bual dapat dirumuskan antara ciri-ciri yang perlu ada pada diri seseorang penyelia yang berkesan ialah:

1. mahir dalam bidang kepenyeliaan,
2. berpengetahuan luas dalam pelbagai disiplin ilmu,
3. menguasai teknik pengajaran dan pembelajaran terkini,
4. mempunyai matlamat yang jelas,
5. sentiasa bersedia,
6. bijak membuat keputusan, dan
7. mempunyai hubungan baik dengan guru.

#### *Pembolehubah bersandar*

Pembolehubah bersandar bagi kajian ini terdiri daripada komitmen guru terhadap pengajaran dan efikasi guru. Skor min bagi komitmen guru terhadap pengajaran berada pada aras tinggi (4.68) dan skornya adalah lebih tinggi daripada skor min efikasi guru, iaitu 4.12. Dapatan kajian yang diperoleh daripada temu bual menunjukkan antara faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru ialah perasaan minat dan bangga menjadi seorang guru, kemenjadian murid, persekitaran kerja, dan bebanan tugas. Seterusnya, faktor-faktor yang berperanan penting dalam membentuk efikasi guru ialah darjah penguasaan ilmu, kesungguhan serta keyakinan guru yang menjalankan amanah yang dipertanggungjawabkan. Kesimpulan yang dapat diambil ialah semua responden kajian mempunyai tahap komitmen terhadap pengajaran dan efikasi yang tinggi.

#### *Pembolehubah penyederhana (moderator)*

Pembolehubah penyederhana yang digunakan dalam kajian ini ialah rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru. Skor min bagi pembolehubah rakan sejawat ialah 4.10, kepuasan kerja (3.78), pengaruh luaran (4.11), komitmen terhadap organisasi (3.90), dan persepsi guru (3.83). Hasil keputusan analisis regresi hierarki, didapati hanya pembolehubah kepuasan kerja ( $t = 3.17, p < .01$ ), komitmen terhadap organisasi ( $t = 4.99, p < .01$ ), dan persepsi guru ( $t = 5.61, p < .01$ ) berperanan sebagai penyederhana dalam hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

### *Ujian hipotesis*

$H_0$  1. Tidak ada hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran interpersonal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

$H_0$  1 ditolak kerana koefisien korelasi antara kedua pembolehubah adalah signifikan, iaitu  $r = .79, p < .01$ . Dapatan ini menunjukkan terdapatnya satu hubungan yang sangat kuat antara pembolehubah pengetahuan dan kemahiran interpersonal. Jelasnya, penyelia yang mempunyai pengetahuan yang tinggi dikatakan mempunyai kemahiran interpersonal yang tinggi dan sebaliknya.

$H_0$  2. Tidak ada hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

$H_0$  2 yang mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara elemen pengetahuan dan kemahiran teknikal ditolak kerana hubungan antara kedua-dua pembolehubah adalah signifikan pada aras .01. Koefisien korelasi antara kedua pembolehubah ini adalah positif ( $r = .65, p < .01$ ). Koefisien ini menjelaskan terdapatnya satu hubungan yang kuat antara kedua-dua pembolehubah, iaitu penyelia yang mempunyai pengetahuan yang tinggi dikatakan mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi, sebaliknya penyelia yang mempunyai pengetahuan yang rendah, maka kemahiran teknikalnya juga adalah rendah.

$H_0 3$ . Tidak ada hubungan yang signifikan antara elemen kemahiran interpersonal dengan kemahiran teknikal yang menjadi teras penetapan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Hubungan antara pembolehubah kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal adalah hubungan yang positif dan sangat kuat ( $r = .71, p < .01$ ). Hubungan ini adalah signifikan pada aras .01. Dapatan ini menjelaskan terdapat perkaitan antara persepsi terhadap kedua-dua pembolehubah kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal, iaitu penyelia yang mempunyai kemahiran interpersonal yang tinggi akan mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi dan sebaliknya. Oleh itu,  $H_0 3$  yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal ditolak.

$H_0 4$ . Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

$H_0 4$  ditolak kerana hubungan antara persepsi terhadap penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran adalah signifikan pada aras .01. Koefisien korelasinya sebanyak .36 menunjukkan terdapatnya satu hubungan yang sederhana antara penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran ( $r = .36, p < .01$ ). Hubungan yang positif ini menjelaskan bahawa penyeliaan yang berkualiti tinggi akan meningkatkan komitmen guru dan penyeliaan yang berkualiti rendah akan menyebabkan komitmen guru turut menjadi rendah. Dapatan ini dikukuhkan lagi apabila 94.5% responden yang ditemu bual menyatakan bahawa penyeliaan membantu dalam meningkatkan komitmen seseorang

guru. Skor min yang diperoleh adalah 3.68 dan sisihan piawainya .56 menunjukkan tahap persepsi bagi hubungan antara kedua-dua pembolehubah itu berada pada aras tinggi.

*H<sub>0</sub> 5.* Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru.

Hasil daripada ujian korelasi didapati hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini berada pada aras sederhana ( $r = .41, p < .01$ ). Hal ini menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru, iaitu kualiti penyeliaan yang tinggi akan menyumbang kepada efikasi guru yang tinggi dan sebaliknya. Dapatan ini disokong oleh hasil temu bual yang telah dijalankan, iaitu skor min hubungan antara pembolehubah penyeliaan dengan efikasi bagi responden yang ditemu bual juga berada pada aras yang tinggi, iaitu 3.68 dengan sisihan piawai .47. Oleh itu, *H<sub>0</sub> 5* dalam kajian ini juga ditolak.

*H<sub>0</sub> 6.* Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen guru terhadap pengajaran dengan efikasi guru.

Hubungan antara komitmen guru terhadap pengajaran dengan efikasi guru adalah signifikan pada aras .01. Koefisien korelasi antara kedua pembolehubah ini adalah positif ( $r = .47, p < .01$ ). Koefisien ini menunjukkan satu hubungan yang sederhana antara kedua-dua pembolehubah. Hubungan yang signifikan ini menjelaskan guru yang mempunyai efikasi diri yang tinggi akan mempunyai komitmen yang tinggi dan guru

yang mempunyai efikasi diri yang rendah akan turut mempamerkan komitmen yang rendah. Oleh itu,  $H_0 6$  ditolak.

$H_0 7$ . Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen terhadap pengajaran dan efikasi guru.

Ujian analisis varian sehala menunjukkan hubungan bagi kedua-dua pembolehubah yang diuji adalah positif dan signifikan. Dapatan jelas menunjukkan terdapat perbezaan antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen guru dengan hubungan kualiti penyeliaan dengan efikasi guru. Nilai  $F$  bagi efikasi guru yang lebih besar ( $F(63, 544) = 7.12, p < .01$ ) membuktikan bahawa kualiti penyeliaan pengajaran mempunyai pengaruh yang lebih kuat ke atas efikasi guru berbanding komitmen guru terhadap pengajaran. Nilai perbezaan kekuatan interaksinya ialah 3.7%. Oleh itu,  $H_0 7$  ditolak.

$H_0 8$ . Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

$H_0 8$  gagal ditolak kerana tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa rakan sejawat mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru ( $R^2 = .15, R^2 \Delta = .00, F(3, 604) = 34.86, p > .05$ ).



$H_0 9$ . Keyakinan terhadap rakan sejawat tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

$H_0 9$  gagal ditolak kerana tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa rakan sejawat mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru ( $R^2 = .18$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 45.32$ ,  $p > .05$ ).

$H_0 10$ . Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

$H_0 10$  juga gagal ditolak kerana tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 35.32$ ,  $p > .05$ ).

$H_0 11$ . Kepuasan kerja tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

$H_0 11$  ditolak kerana terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa kepuasan kerja mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru ( $R^2 = .12$ ,  $R^2\Delta = .01$ ,  $F(3, 604) = 46.55$ ,  $p < .01$ ).

$H_0$  12. Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru.

$H_0$  12 gagal ditolak kerana hasil analisis ( $R^2 = .18$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 44.94$ ,  $p > .05$ ) menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa pengaruh luaran mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru.

$H_0$  13. Pengaruh luaran tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

$H_0$  13 juga gagal ditolak kerana tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa pengaruh luaran mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru ( $R^2 = .26$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 70.80$ ,  $p > .05$ ).

$H_0$  14. Komitmen terhadap organisasi tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

Hasil analisis ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 36.32$ ,  $p > .05$ ) menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu,  $H_0$  14 gagal ditolak.

$H_0$  15. Komitmen terhadap organisasi tidak mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

$H_0$  15 ditolak kerana terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru ( $R^2 = .20$ ,  $R^2\Delta = .03$ ,  $F(3, 604) = 50.47$ ,  $p < .05$ ).

$H_0$  16. Persepsi positif guru terhadap penyeliaan tidak menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru terhadap pengajaran.

Hasil analisis ( $R^2 = .15$ ,  $R^2\Delta = .00$ ,  $F(3, 604) = 36.04$ ,  $p > .05$ ) menunjukkan bahawa tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa persepsi positif guru terhadap penyeliaan mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen guru. Oleh itu,  $H_0$  16 gagal ditolak.

$H_0$  17. Persepsi positif guru terhadap penyeliaan tidak mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru.

Hasil analisis ( $R^2 = .26$ ,  $R^2\Delta = .04$ ,  $F(3, 604) = 70.35$ ,  $p < .05$ ) menunjukkan bahawa terdapat bukti yang mencukupi untuk menyatakan bahawa persepsi positif guru terhadap penyeliaan mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Oleh itu,  $H_0$  17 kajian ditolak.

## **Kesimpulan**

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 merupakan titik tolak bagi arahan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Oleh itu, pengetua selaku pemimpin instruksional berperanan untuk membantu guru-guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran selain daripada tugas-tugas pentadbiran. Peranan ini dapat dimainkan melalui proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Sebagaimana yang diketahui umum, fungsi utama pelaksanaan penyeliaan ialah untuk membantu guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Agenda ini dapat direalisasikan melalui amalan penyeliaan yang berkualiti dan dalam kajian ketetapan kualiti disandarkan pada faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang telah ditetapkan oleh Glickman et al. (2004) sebagai prasyarat yang perlu ada pada diri seseorang penyelia dalam pelaksanaan amalan penyeliaan.

Sehubungan dengan itu, dapatan kajian telah membuktikan terdapatnya hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru. Hal ini menerangkan seandainya penyeliaan yang dijalankan itu berkualiti maka komitmen dan efikasi guru akan meningkat, sebaliknya komitmen dan efikasi guru akan menurun sekiranya pengetua atau wakilnya yang menjalankan penyeliaan itu tidak mempamerkan ciri-ciri penyeliaan yang berkualiti.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa daripada ketiga-tiga pembolehubah tersebut, kemahiran interpersonal mempunyai pengaruh hubungan yang paling kuat. Oleh itu, pengetua perlulah sentiasa menyokong guru-guru melakukan penambahbaikan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran. Guru-guru adalah aset penting di sekolah

dalam mencernakan misi nasional pendidikan ke arah pembentukan modal insan bertaraf dunia.

Di samping itu, pengetua perlulah memupuk budaya kerjasama dalam kalangan guru agar nilai kepercayaan dalam diri mereka. Justeru, guru-guru akan berasa lebih yakin untuk menyampaikan pengajaran dengan lebih berkesan. Perkembangan yang positif ini akan mendorong kepada peningkatan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran dan pembelajaran yang akhirnya membawa kepada tercapainya matlamat sekolah, iaitu kecemerlangan sekolah.

## **Perbincangan**

### **Pendahuluan**

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 menjelaskan penyeliaan guru di bilik darjah sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggungjawab pengetua dalam usaha mempertingkatkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Hal ini bertujuan untuk memupuk, memelihara dan mengukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara pengetua dengan guru, guru dengan guru, dan antara guru dengan murid. Selain itu, penyeliaan juga penting bagi membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif. Hal ini selari dengan tujuan kajian yang cuba meneroka hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru.

### **Bentuk dan amalan penyeliaan**

Secara amnya, dapatan kajian menunjukkan guru berpuas hati dengan terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang telah mereka lalui. Tahap kepuasan hati mereka berada pada aras tinggi dan didapati hanya 6.1% sahaja daripada guru yang tidak berpuas hati. Kepuasan hati guru terhadap penyeliaan yang telah dilalui bergantung kepada penyelia itu sendiri, kualiti penyeliaan dalam konteks kadar kekerapan diri diselia dan juga masa yang diperuntukkan bagi penyeliaan yang dilalui.

### *Bentuk penyeliaan*

Dapatan kajian membuktikan amalan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah dijalankan dalam dua bentuk, iaitu secara formal dan tidak formal. Berdasarkan pada kekerapan penyeliaan secara formal, didapati hanya 3.0% sahaja yang diselia lebih daripada lima kali dan masih terdapat guru-guru yang mendakwa bahawa mereka tidak pernah diselia dalam tempoh kajian dijalankan (2.8%) bagi mereka yang telah memberi respon melalui soal selidik. Namun begitu, majoritinya guru telah diselia antara dua dan tiga kali dalam tempoh setahun. Dapatan temu bual juga menunjukkan ciri-ciri persamaan dan hal ini membuktikan kekerapan penyeliaan dijalankan berada pada aras sederhana. Dapatan ini mempunyai ciri-ciri persamaan dengan kajian lampau sama ada di dalam atau di luar negara (Nik Anuay, 2000; Abdul Razak, 2005; Astor, 2005; Dollansky, 1998). Implikasinya dari dapatan ini jelas menunjukkan bahawa arahan penyeliaan berdasarkan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 tidak dipatuhi sepenuhnya.

Dapatan kajian juga membuktikan bahawa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah tidak dilaksanakan dalam bentuk penyeliaan klinikal tulen. Aspek perbincangan pra dan pasca pemerhatian sering diabaikan oleh mereka yang bertanggungjawab melaksanakan penyeliaan. Fungsi perbincangan prapemerhatian adalah bagi menentukan fokus bagi sesuatu penyeliaan yang akan dijalankan (Glickman et al., 2004). Dalam penyeliaan klinikal, perbincangan prapemerhatian adalah elemen penting (Goldhammer et al., 1993), iaitu guru-guru dapat diberi bimbingan awal dan dibantu secara langsung oleh penyelia dari segi peluang dan sumber (Sergiovanni & Starratt, 2002). Pada peringkat ini, penyelia akan berbincang

dengan guru-guru yang bakal diselia dari segi persediaan mengajar seperti persediaan rancangan pengajaran, penetapan objektif pengajaran, penyediaan bahan bantu mengajar serta langkah-langkah yang akan diambil dalam pengajaran yang akan dijalankan. Namun, dapatan kajian mendapati aspek yang disifatkan sebagai perbincangan pra pemerhatian di sekolah-sekolah kajian hanya sekadar makluman ataupun pemberitahuan tentang tarikh, masa dan subjek seseorang guru itu akan dicerap. Amalan begini akan menimbulkan tekanan kepada guru dan akhirnya menjadikan pengajaran itu hanyalah sebuah lakonan, iaitu guru-guru akan berlakon sebaik mungkin bagi memuaskan hati penyelia (Mohd Zaki, 2001; Zepeda, 1998; Blumberg, 1980).

Seperti perbincangan prapemerhatian, perbincangan pasca pemerhatian merupakan elemen penting (Goldhammer et al., 1993) dalam usaha meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Dalam hal ini, guru-guru perlu diberi maklum balas tentang tingkah laku pengajaran mereka sama ada dalam bentuk teguran atau pengukuhan positif. Melalui perbincangan pasca pemerhatian, efikasi guru dapat ditingkatkan (Ebmeier, 2003; Bandura, 1986). Menjadi pendengar yang baik, bersifat lebih reflektif dan memberi maklum balas adalah cara terbaik dalam usaha membantu meningkatkan kualiti dan keyakinan guru (Sergiovanni & Starratt, 2002). Oleh itu, adalah aspek ini perlu diberi perhatian oleh mereka yang bertanggungjawab menjalankan penyeliaan di sekolah. Dengan pengetahuan yang luas, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang ada pada diri seseorang penyelia, pastinya segala kelemahan dan kekurangan guru dapat diatasi bagi meningkatkan prestasi pengajaran guru melalui penyeliaan yang berkualiti.



Selain bentuk formal, penyeliaan yang dijalankan di sekolah-sekolah juga dilaksanakan dalam bentuk tidak formal. Dapatan kajian mendapati bentuk penyeliaan secara tidak formal yang sering berlaku ialah kunjungan tidak rasmi oleh pengetua atau wakilnya selama lima atau sepuluh minit semasa membuat rondaan di sekitar kawasan sekolah. Ada kalanya penyeliaan yang berlangsung hanyalah sekadar pemeriksaan buku rekod dan buku latihan murid sahaja. Hasil temu bual membuktikan guru-guru amat menyenangi cara begini. Sehubungan dengan ini, Glatthorn (1990) menegaskan penyeliaan secara tidak formal adalah sangat penting dan perlu diperuntukkan kepada semua guru dan bukan secara pilihan. Penyeliaan secara tidak formal dapat mengurangkan rasa diri disisihkan. Sebaliknya, guru akan rasa lebih dihargai dan mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliaan.

Meskipun berdepan dengan pelbagai kekangan pelaksanaan, pihak pengurusan sekolah perlu memastikan agar bentuk penyeliaan klinikal tulen dipatuhi, iaitu memberi penekanan kepada aspek perbincangan prapemerhatian dan pasca pemerhatian di samping pemerhatian sebenar di bilik darjah. Hal ini kerana penyeliaan yang berkesan dapat memenuhi kehendak pembelajaran orang dewasa dan sentiasa berupaya memupuk tahap perkembangan guru (Glickman et al., 2004). Dalam usaha mengekalkan guru dalam profesion keguruan, penyelia perlu memainkan peranan penting, cuba sedaya mungkin memenuhi keperluan guru. Penyelia hanya dapat bekerja dengan guru setelah berjaya menanam hubungan saling percaya mempercayai antara satu sama lain. Hal ini dapat dilakukan melalui penyeliaan aktif oleh pengetua. Kesimpulannya, dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian-kajian sebelumnya (Ebmeir & Nicklaus, 1999, Ebmeier, 2003; Dollansky, 1997).

### *Pencerap*

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 secara jelas mengarahkan pengetua menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran terhadap guru-guru di bilik darjah. Selain pengetua, tanggungjawab menyelia juga dibantu oleh guru-guru lain seperti guru-guru penolong kanan, penyelia petang, ketua-ketua bidang, ketua panitia dan juga guru pakar. Dapatan kajian menunjukkan majoriti guru diselia oleh pengetua, guru penolong kanan dan juga ketua-ketua bidang. Dapatan ini menunjukkan persamaan dengan dapatan kajian Kutsyuruba (2005) bagi guru-guru di Kanada dan Ukraine. Penyeliaan yang dijalankan di sana juga diterajui oleh pengetua, penolong kanan dan penyelia petang serta ketua bidang masing-masing.

Guru sebagai golongan profesional menjangkakan pengetua dapat membantu mereka mengajar dengan lebih berkesan dan juga melicinkan tugas-tugas pengajaran. Beach dan Reinhartz (2000), menyatakan tugas penyelia tidak hanya terbatas kepada pemimpin sahaja sebaliknya penyelia juga menjalankan tugas yang pelbagai antaranya sebagai mentor, penilai, perunding, fasilitator, perancang, pembuat keputusan dan agen perubahan. Kepentingan tugas ini bergantung kepada keperluan guru dan keperluan guru hanya dapat dipenuhi dengan adanya hubungan profesional dan interaksi yang kerap (Rafisah, 2000).

### *Kekerapan penyeliaan*

Penyeliaan yang dijalankan disekolah-sekolah dapat memuaskan hati para guru. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepuasan hati guru terhadap penyeliaan yang pernah dilalui oleh mereka berada pada aras sederhana tinggi dengan skor minnya 3.12 dan sisihan

piawai .55. Dapatan ini menjelaskan bahawa jumlah dan kualiti penyeliaan yang diterima masih belum dapat memenuhi keperluan individu guru. Oleh itu, pengetua selaku penyelia perlu mengenal pasti masalah dan keperluan guru sebagaimana yang dinyatakan oleh Sergiovanni dan Strarrat (2002), pihak sekolah perlu menyediakan guru dengan pelbagai pilihan pendekatan penyeliaan, berbeza antara guru baru dan guru berpengalaman. Guru tidak boleh dikelompokkan dalam satu kumpulan yang sama kerana mereka berbeza dari segi umur dan pengalaman mengajar. Melalui cara ini perkembangan profesionalisme guru dapat diperluaskan dan tahap kecekapan guru dapat ditingkatkan (Sullivan & Glanz, 2000).

Walau bagaimanapun, kadar keperluan kekerapan penyeliaan yang diperlukan bagi setiap orang guru itu berbeza. Dapatan kajian ini menyokong saranan Glatthorn (1990) yang mencadangkan bahawa guru-guru baru perlu diberikan perhatian yang lebih dan diselia dengan lebih intensif. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan guru-guru akur bahawa guru baru ataupun guru yang belum disahkan dalam jawatan serta guru bermasalah perlu lebih kerap diselia berbanding guru yang telah disahkan dalam jawatan. Dapatan kajian juga menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa guru yang telah disahkan hanya perlu diselia antara dua hingga tiga kali sahaja dalam setahun, namun majoriti guru (70.4%) bersependapat bahawa guru-guru baru perlu diselia antara dua hingga empat kali setahun. Sebaliknya, kadar kekerapan perlu ditambah bagi guru yang bermasalah apabila 49.3% bersetuju kumpulan ini diselia lebih daripada lima kali.

Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian oleh Dollansky (1998) yang menyatakan bahawa guru yang tidak pernah diselia terdiri daripada guru-guru yang

berpengalaman, guru yang bermasalah perlu diselia antara tiga hingga lima kali setahun dan guru yang telah disahkan dalam jawatan cuma perlu diselia antara dua hingga tiga kali setahun. Perkara ini turut disokong oleh pengkaji-pengkaji lain (Mohd Zaki, 2005; Rafisah, 2000; Kutsyuruba; 2003).

Pada dasarnya, hal ini berlaku kerana pengetua berdepan dengan pelbagai kekangan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pengajaran. Konflik yang wujud antara pengetua dan guru adalah disebabkan pengetua gagal menjalankan penyeliaan dan melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin pengajaran. Arahan menjalankan penyeliaan pengajaran sekurang-kurangnya dua kali setahun telah diabaikan kerana kekangan masa, tenaga, dan kewangan yang tidak memungkinkan penyeliaan berjalan secara berterusan. Puratanya, hanya 11% sahaja tumpuan pengetua terhadap pengajaran dan selebihnya menjalankan tugas-tugas pentadbiran (Ruhani, 2005).

### *Masa*

Masa yang digunakan untuk sesuatu sesi penyeliaan juga penting dalam membina keyakinan dan kepercayaan guru terhadap sesorang penyelia. Majoriti guru (62.5%) bersetuju bahawa masa yang paling sesuai bagi sesuatu sesi penyeliaan ialah sekurang-kurangnya satu waktu pembelajaran. Dapatan ini adalah selari dengan hasil temu bual yang dijalankan. Didapati 54.5% guru yang ditemu bual menyatakan masa yang telah digunakan untuk penyeliaan di bilik darjah ialah satu waktu pembelajaran, 36.4% kurang daripada satu waktu pembelajaran dan hanya 9.1% lebih dari satu waktu pembelajaran.

Dapatan ini mempunyai ciri-ciri persamaan dengan kajian lampau yang majoritinya menegaskan masa yang digunakan untuk sesuatu sesi penyeliaan itu ialah

sekurang-kurangnya satu masa pembelajaran ( Nik Anuay, 2000; Abdul Razak, 2005; Dollansky, 1998; Gordon, Meadows & Dyal, 1995). Namun begitu, masih terdapat guru-guru yang diselia kurang daripada satu waktu pembelajaran. Peruntukan jumlah masa yang sedikit bagi membantu guru semasa melalui sesi penyeliaan yang dijalankan dapat menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru-guru terhadap amalan penyeliaan yang dijalankan oleh pengetua atau wakil-wakilnya. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh Astor (2005). Astor (2005) dalam kajiannya juga mengenal pasti perkara yang sama iaitu, masa yang diperuntuk bagi sesuatu sesi penyeliaan adalah tidak mencukupi. Menurut Astor (2005) lagi, kekurangan masa ini telah menimbulkan rasa tidak puas hati hinggalah guru menganggap bahawa penyeliaan yang dilaluinya adalah tidak bermakna. Oleh itu, pengetua tidak boleh mengambil mudah akan hal ini kerana kajian lampau membuktikan bahawa penyeliaan mempunyai hubungan dengan komitmen dan efikasi guru (Glickman et al., 2004, Ebmeier, 2003). Justeru dalam menangani hal ini, selain daripada melakukan pengupayaan kuasa kepada pihak lain untuk melaksanakan tugas menyelia serta meluangkan lebih banyak masa untuk membantu guru-guru di bilik darjah, pengetua juga perlu turun padang untuk memantau operasi perjalanan penyeliaan di sekolah agar amalan penyeliaan yang terdapat di sekolah-sekolah itu lebih terancang dan sempurna. Hal ini juga dapat diatasi melalui penglibatan rakan sebaya dalam proses penyeliaan.

Jelasnya, pengetua selaku penyelia perlu sentiasa ada untuk semua guru, bukan hanya kepada guru baru atau guru yang tidak berpengalaman dan yang bermasalah. Sebaliknya penyelia juga dapat menolong guru-guru yang berpengalaman dan guru-guru cemerlang. Golongan ini sentiasa mengalu-alukan kehadiran penyelia, meminta pengetua

melihat pengajaran mereka dan berbincang tentang pengajaran. Kepada guru-guru, peluang ini dapat digunakan sebagai ruang bagi mereka mendapatkan nasihat serta mencari idea-idea baru. Sehubungan dengan ini, pengetua sewajarnya menggunakan khidmat guru-guru yang berpengalaman untuk mempamerkan model pengajaran yang baik dan menjadi mentor kepada guru lain khususnya guru-guru baru.

Selain itu, pengetua perlu berpegang kepada fokus utama penyeliaan iaitu, untuk membantu guru berkembang berdasarkan keupayaan diri sendiri, dan bukannya cuba mengatasi kekurangan yang terdapat pada guru. Pengetua dapat membantu guru melalui maklum balas yang diberikan selepas penyeliaan sebenar diadakan. Segala kekuatan dan kelemahan guru hendaklah diberi pertimbangan sewajarnya dan segala masalah yang timbul dapat diselesaikan melalui proses perbincangan. Keterlibatan guru dalam proses penyeliaan akan meningkatkan lagi keyakinan guru terhadap keupayaan mereka menyampaikan pengajaran di bilik darjah dan hal ini dapat membangkitkan keseronokan mengajar dalam kalangan guru.

Kesimpulannya, pengetua selaku penyelia perlu membantu semua guru, sama ada berpengalaman atau tidak berpengalaman, bermasalah atau tidak bermasalah, walaupun sudah semestinya mereka perlu meluangkan masa yang lebih terhadap guru yang tidak berpengalaman dan bermasalah.

### **Hubungan antara faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal.**

Penyeliaan yang berkualiti hanya dapat disempurnakan oleh pengetua yang berkesan. Oleh itu, Glickman et al. (2004, p. 9), merumuskan gabungan faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal merupakan elemen penting yang perlu ada dalam diri seseorang penyelia bagi menentukan keberkesanan proses penyeliaan. Dalam hubungan ini, dapatan kajian membuktikan terdapat hubungan yang kuat antara ketiga-tiga pembolehubah tersebut yang telah dijadikan ukuran kualiti bagi kajian ini. Dapatan menunjukkan hubungan kuat antara kemahiran interpersonal dengan pengetahuan adalah sangat, iaitu  $r = .79, p < .01$  dan kemahiran interpersonal dengan kemahiran teknikal, iaitu  $r = .71, p < .01$ . Hubungan antara faktor pengetahuan dengan kemahiran teknikal pula berada pada aras kuat, iaitu  $r = .65, p < .01$ .

Dapatan ini menjelaskan kemahiran interpersonal memainkan peranan yang penting dalam menentukan kualiti sesuatu penyeliaan berdasarkan hubungannya sangat kuat dengan kedua-dua pembolehubah lain iaitu, pengetahuan dan kemahiran teknikal. Faktor ini bertepatan dengan saranan Glickman et al. (2004, p. 96) yang menegaskan bahawa kepimpinan dan penyeliaan yang berkesan dapat memupuk motivasi guru.

Oleh itu, untuk menjadi penyelia yang berkesan, kemahiran ini perlu sehati di jiwa pengetua. Rafisah (2002) menjelaskan dalam usaha membentuk persepsi guru yang lebih positif terhadap penyeliaan, pengetua perlulah mempunyai ciri-ciri berikut kerana guru-guru amat menyenangi penyelia yang mempunyai kredibiliti sebagai sumber maklum balas; mempunyai hubungan kerja yang baik dengan guru; mempunyai tahap

keboleh percayaan yang tinggi; mempunyai sifat interpersonal yang baik; merupakan seorang yang sabar; mengetahui pengetahuan tentang pelbagai teknik pengajaran; berkeupayaan menunjuk cara dan membantu; berpengalaman luas; dan peka dengan persekitaran. Ciri-ciri yang dinyatakan ini tergabung rapi dalam ketiga-tiga pembolehubah, iaitu pengetahuan, kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal.

Dapatan daripada temu bual yang dijalankan terhadap guru-guru di sekolah kajian menunjukkan bahawa guru-guru berpandangan kualiti penyeliaan bergantung pada kualiti penyelia itu sendiri. Pada pandangan guru-guru yang ditemu bual, kriteria yang perlu ada dalam diri seseorang penyelia yang berkesan ialah mereka mestilah mahir dalam bidang kepenyeliaan, berpengetahuan luas dalam pelbagai disiplin ilmu serta menguasai teknik pengajaran dan pembelajaran terkini. Selain itu, penyelia yang berkesan perlu mempunyai matlamat yang jelas dan sentiasa bersedia. Kekangan masa tidak boleh dijadikan alasan kerana sebagai seorang pemimpin, mereka perlu bijak membuat keputusan dan menentukan keutamaan. Di samping itu, perkara yang paling penting ialah seseorang penyelia itu perlu mempunyai hubungan baik dengan semua guru. Hal ini penting dalam usaha meningkatkan keyakinan serta menanam kepercayaan guru terhadap proses penyeliaan yang dijalankan. Hubungan yang baik dapat mengikis perasaan takut, budaya isolasi serta memupuk budaya kerja cemerlang.

Dapatan ini mempunyai ciri-ciri persamaan dengan kriteria pengetua berkesan yang telah digariskan oleh Shahril (2002). Menurut Shahril (2002), berdasarkan mesyuarat Gerakan Pengetua Berkesan 1988, Institut Aminuddin Baki telah menggariskan ciri-ciri pengetua berkesan mengikut acuan Malaysia. Ciri-cirinya ialah mengamalkan cara berkomunikasi yang cekap; prihatin terhadap hubungan kemanusiaan;



prihatin dan peka terhadap perbezaan budaya dan adat resam masyarakat; mempunyai wawasan yang jelas; berjaya mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik; menerima tugas sebagai satu profesion; membuat keputusan secara konsesus; memanfaatkan penggunaan teknologi; dan ketrampilan. Tuntasnya, kesemua ciri ini adalah gabungan sepadu antara faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal.

#### **Hubungan kualiti penyeliaan dengan persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.**

Secara am, dapatan kajian membuktikan bahawa guru-guru mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Dapatan ini menyokong dapatan kajian-kajian lampau, iaitu guru berkeyakinan bahawa proses penyeliaan dapat membantu meningkatkan keyakinan diri kerana melalui amalan ini kebolehan dan kerja guru-guru dihargai (Zepeda, 1998; Ruhani, 2005; Ebmeier, 2003, Astor, 2005). Pada dasarnya guru-guru bersetuju bahawa sebagai seorang guru, mereka memerlukan bantuan daripada orang yang lebih berpengetahuan agar kualiti pengajaran dapat ditingkatkan dan hal ini dapat diperoleh melalui amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Penyeliaan telah direka bentuk bagi menyediakan peluang-peluang kepada guru mengembangkan keupayaan untuk belajar dan mengajar dengan lebih berkesan secara berterusan (Sergiovanni & Starrat, 2002). Manfaat yang diperoleh daripada amalan penyeliaan tidak dapat dijangkakan (Glatthorn, 1990). Oleh itu, guru yang sanggup belajar dan berusaha meningkatkan kemahiran diri akan lebih arif dalam pelbagai kaedah pengajaran, dapat memupuk hubungan yang lebih baik antara guru dengan pentadbir,

guru dengan guru, dan guru dengan murid, dan dapat meningkatkan keupayaan membuat keputusan (Reinman & Thies- Sprinthall, 1998).

Dapatan kajian juga mendapati terdapat guru yang berpersepsi negatif terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Antara faktor yang menyebabkan guru-guru berpersepsi negatif terhadap penyeliaan ialah penyelia tidak menguasai isi kandungan mata pelajaran yang diselinya. Oleh itu, guru-guru merasakan penyelia kekurangan ilmu pengetahuan dan pengalaman untuk menjalankan tugas tersebut. Natijahnya, penyeliaan menjadi tidak berkualiti serta tidak dapat membantu guru dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran guru-guru.

Sebagaimana yang ditekankan oleh Beach dan Reinhartz (2000), cabaran utama kepada penyelia ialah untuk menyepadukan pengetahuan dalam bidang kepenyeliaan ke dalam proses itu sendiri bagi membantu mengatasi segala halangan semasa bekerja dengan guru dalam usaha memupuk perkembangan profesionalisme dan keberkesanan mereka. Penyeliaan merupakan satu proses pembelajaran bagi guru jua penyelia. Sergiovanni dan Starrat (2000) menyatakan penyeliaan ialah proses yang direka bentuk untuk membantu guru dan penyelia belajar dengan lebih mendalam tentang amalan kepenyeliaan, bagi membolehkan mereka menggunakan ilmu pengetahuan dan kemahiran dengan lebih baik agar dapat menjadikan sekolah sebagai komuniti pembelajaran yang lebih baik.

Selain itu, pengetua tidak boleh memandang sepi apabila guru menganggap penyeliaan hanyalah satu lakonan. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian sebelum ini (Mohd Zaki, 2001; Zepeda, 1998; Blumberg, 1980). Persepsi guru yang sebegini perlu diubah agar matlamat penyeliaan dalam membantu guru meningkatkan

kualiti pengajaran dan pembelajaran dapat dicapai. Pengetua perlu memberi pemahaman yang jelas tentang tujuan dan matlamat penyeliaan kepada para guru. Hal ini berlaku disebabkan hubungan interpersonal antara guru dan pengetua yang lemah serta tahap kepercayaan guru terhadap pengetua adalah rendah. Kehadiran pengetua semasa sesi penyeliaan dianggap sebagai ancaman oleh guru-guru terhadap kerjaya mereka. Oleh itu, bagi mengatasi masalah tersebut guru akan cuba berlakon sebaik mungkin untuk memuaskan hati serta meyakinkan pengetua akan kebolehan mengajar mereka. Sifat berpura-pura ini dapat menjejaskan kualiti pengajaran dan pembelajaran kerana segala kelemahan dan kekurangan guru-guru tidak dapat dikesan dan dibantu. Justeru, selaku pengetua selaku penyelia perlu mencari jalan penyelesaian agar permainan dapat ditamatkan kerana yang akan terjejas ialah murid.

Kesimpulannya, pengetua perlu mempamerkan kualiti penyeliaan yang baik bagi membetulkan persepsi guru terhadap proses penyeliaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan lagi penguasaan ilmu, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal seseorang penyelia, contohnya secara mengikuti kursus-kursus yang berkaitan dengan bidang kepenyeliaan, menghadiri seminar-seminar dan majlis percambahan ilmu, atau bertukar-tukar fikiran dan pandangan dengan pengetua-pengetua daripada sekolah lain.

## **Hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru.**

### *Komitmen guru*

Komitmen guru adalah tonggak kepada kejayaan sesebuah sekolah. Tanpa komitmen yang jitu daripada pihak guru, kecemerlangan sekolah akan tersirna. Dapatan kajian membuktikan tahap komitmen guru berada pada aras tinggi ( $M = 4.68$ ,  $SD = .44$ ). Kedua-dua data kuantitatif dan kualitatif mempamerkan ciri persamaan dalam menentukan komitmen guru, iaitu perasaan bangga dan minat menjadi seorang guru. Selain itu faktor kemenjadian murid serta faktor persekitaran juga merupakan sebagai pemangkin komitmen guru. Namun dalam masa yang sama, komitmen guru akan terjejas disebabkan bebanan tugas yang semakin bertambah. Agihan tugas yang tidak sekata oleh pihak pengurusan telah menyebabkan timbulnya rasa tidak puas hati, dan lama-kelamaan bebanan tugas akan mempengaruhi komitmen guru. Meskipun, terdapat guru yang percaya komitmen mereka tidak dipengaruhi oleh mana-mana pihak, namun daripada temu bual yang dijalankan dapatlah dirumuskan bahawa faktor yang mendominasi tinggi atau rendahnya komitmen guru ialah penyeliaan yang berkualiti. Berkualiti atau tidak sesebuah penyeliaan itu bergantung kepada kepimpinan sekolah.

Oleh itu, dapatan kajian jelas membuktikan bahawa komitmen guru juga dipengaruhi oleh bentuk kepimpinan yang terdapat di sekolah kerana kepimpinan yang baik dan berkesan itu akan mampu melahirkan lebih ramai guru yang komited di sekolah. Dapatan ini adalah selari dengan dapatan kajian daripada Mathieu dan Zajac (1990), Reyes dan Pounder (1993), Rosenholtz (1989), dan Weiss (1999) yang merumuskan bahawa pengetua atau pentadbir yang sentiasa memberi maklum balas yang membina dan sanggup bekerjasama akan dapat menjana guru yang lebih komited di sekolah mereka.

Oleh itu, dapatan kajian ini yang membuktikan terdapatnya hubungan langsung yang signifikan antara kualiti penyeliaan dan komitmen guru, iaitu  $r = .36, p < .01$  telah mengukuhkan fakta bahawa penyeliaan yang berkualiti memainkan peranan yang penting dalam menentukan tahap komitmen seseorang guru.

Dapatan kajian ini juga melaporkan semakin tinggi tahap kualiti penyeliaan maka komitmen guru juga akan turut meningkat dan ukuran kualiti bagi kajian ini disandarkan kepada faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal yang ada pada seseorang pengetua selaku penyelia. Tambahan lagi dapatan kajian menjelaskan apabila seseorang pengetua itu dapat membuat penilaian yang adil semasa menjalankan penyeliaan, sentiasa memberi sokongan dan bantuan moral kepada guru serta mempunyai hubungan interpersonal yang baik maka komitmen guru akan meningkat. Hal ini selari dengan dapatan daripada pengkaji-pengkaji lain yang melaporkan bahawa sokongan pengetua adalah penting bagi meningkatkan komitmen guru (Cherkowswki, 2005; Ebmeier, 2003; Singh dan Billingsley, 1998; Cross & Billingsley, 1995). Antara ketiga-tiga pembolehubah, iaitu pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal, didapati kemahiran interpersonal ( $t = 9.93, p < .01$ ) mempunyai hubungan yang paling kuat dengan komitmen guru terhadap pengajaran. Kemahiran interpersonal menyumbang sebanyak 14% varian kepada komitmen guru dan diikuti oleh faktor pengetahuan ( $t = 8.92, p < .01$ ), dan kemahiran teknikal ( $t = 6.75, p < .01$ ). Oleh itu, dalam membentuk komitmen guru terhadap pengajaran, didapati guru lebih mementingkan aspek interpersonal pengetua yang dizahirkan melalui sokongan pengetua terhadap tingkah laku guru untuk melakukan penambahbaikan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Melalui kajian ini guru menggambarkan pengetua adalah seorang yang sentiasa memberi

sokongan dalam usaha meningkatkan prestasi kerja guru, contohnya memberi teguran dan pandangan yang positif selepas sesi penyeliaan diadakan. Selain itu, pengetua juga digambarkan sebagai seorang yang sangat prihatin, suka menolong, mudah dibawa berunding, bersikap terbuka, mengambil berat, dan sentiasa mengutamakan keperluan guru. Dapatan ini mengukuhkan lagi dapatan Sun (2004), iaitu kepimpinan pengetua yang selalu sahaja memberi sokongan serta memahami berkait rapat dengan perubahan komitmen guru. Jelasnya lagi, guru yang mempunyai hubungan personal yang positif dengan pengetua lebih cenderung untuk mempunyai tahap komitmen yang tinggi dan sebaliknya guru yang mempunyai hubungan personal yang negatif dengan pengetua lebih terarah mempunyai tahap komitmen yang rendah.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Peterson dan Martin (1990) iaitu, penyeliaan aktif oleh pengetua hanya sebagai landasan ke arah pembentukan komitmen guru sebaliknya aktiviti ini mestilah disokong oleh aktiviti pengetua yang memberi penekanan terhadap pengajaran. Pandangan ini turut mengukuhkan dapatan kajian, iaitu dalam membina komitmen guru terhadap pengajaran, keyakinan dan kepercayaan terhadap pengetua selaku penyelia ( $t = 8.92, p < .01$ ) adalah lebih penting daripada penyeliaan aktif yang dijalankan oleh pengetua ( $t = 6.75, p < .01$ ). Keyakinan terhadap individu yang menjalankan pencerapan itu adalah lebih penting daripada cara penyeliaan itu dijalankan dalam menentu komitmen guru. Pengetua yang dipercayai, mempunyai pengetahuan yang luas, bijak membuat keputusan, dapat membantu, dan mempunyai daya kepimpinan yang baik turut mempengaruhi komitmen guru terhadap pengajaran. Dapatan ini juga selari dengan dapatan daripada kajian lampau (Cetin, 2006; Sun, 2004; Ebmeier, 2003; Knobloch & Whittington, 2003).

Kesimpulannya, dalam usaha meningkatkan komitmen guru, ciri-ciri pengetua berkesan harus pada diri seseorang pengetua. Selain memiliki ciri-ciri peribadi yang unggul, Ishak (2001) merumuskan secara amnya pengetua juga perlu melengkapkan diri dalam ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang-bidang tertentu antaranya teori-teori pengurusan, teori-teori kepimpinan, komunikasi, ilmu pedagogi, menganalisis dan membuat keputusan, pengukuran dan penilaian serta membangkitkan motivasi atau inspirasi orang bawahan. Kesemua ciri-ciri ini perlu disepadukan semasa melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran agar komitmen guru dapat dipupuk dan ditingkatkan.

#### *Efikasi guru*

Efikasi guru yang sering dikaitkan sebagai kunci kepada peningkatan kualiti persekolahan, didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan pelbagai dapatan kajian termasuk tingkah laku guru di bilik darjah, pembelajaran murid, dan perubahan guru melalui perkembangan staf (Smylie, 1990). Dapatan kajian ini turut membuktikan guru-guru di sekolah kajian mempunyai efikasi diri yang tinggi ( $M = 4.12$ ,  $SD = .55$ ). Dapatan kajian juga membuktikan antara faktor yang mempengaruhi efikasi guru ialah penguasaan ilmu dalam diri seseorang guru, kesungguhan untuk melaksanakan tugas serta keyakinan dalam menjalankan tugas. Selain itu, dapatan kajian juga membuktikan bantuan langsung yang disalurkan melalui aktiviti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran meninggalkan impak yang mendalam terhadap efikasi guru. Dapatan ini adalah bertepatan dengan Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1986). Menurut Bandura (1986) secara amnya efikasi guru dapat ditingkatkan melalui penglibatan guru

dalam proses membuat keputusan tentang aktiviti pembelajaran di bilik darjah; bantuan dan juga sokongan terhadap inovasi di bilik darjah; galakan kerjasama dalam kalangan guru; meningkatnya kejelasan berhubung matlamat sekolah; memberi maklum balas terhadap prestasi guru di bilik darjah; dan memberi peluang kepada guru agar dapat melakukan pemerhatian terhadap amalan pengajaran orang lain khususnya mereka yang lebih pakar.

Dapatan daripada kajian ini menunjukkan terdapatnya hubungan secara langsung antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru ( $r = .41, p < .01$ ). Dapatan kajian menjelaskan semakin tinggi kualiti penyeliaan, efikasi guru juga akan semakin meningkat. Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan daripada Leithwood (1997) yang menjelaskan bahawa guru-guru yang selesa dengan persekitaran kerja, mendapat sokongan dan kerjasama daripada pentadbir akan cenderung mempunyai efikasi diri yang lebih tinggi. Oleh itu, dalam usaha meningkatkan efikasi guru, pengetua perlu memainkan peranan yang aktif dalam menyalurkan bantuan langsung kepada guru, iaitu melalui penyeliaan yang berkualiti. Aktiviti penyeliaan klinikal yang mementingkan aspek perbincangan prapemerhatian dan pasca pemerhatian merupakan saluran yang efektif dalam membantu guru-guru meningkatkan keyakinan mereka sebagai seorang guru. Segala tunjuk ajar, teguran yang positif, maklum balas serta peneguhan positif dapat meningkatkan tahap keyakinan guru dalam usaha melahirkan tenaga kerja yang lebih berwibawa. Justeru, dapatan kajian ini mengukuhkan lagi dapatan daripada kajian lampau yang merumuskan pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan tahap efikasi guru (Bandura, 1986; Ebmeier, 2003; Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy, 1998) dan turut menyokong dapatan daripada Coladarci dan Breton (1997) yang



mendapati guru-guru yang merasakan penyeliaan itu sebagai membantu dilaporkan mempunyai tahap efikasi yang lebih tinggi berbanding guru yang tidak berpandangan sedemikian.

Selain itu, dapatan kajian ini turut membuktikan bahawa keyakinan terhadap pengetua (pengetahuan), sokongan pengetua (kemahiran interpersonal), dan penyeliaan aktif oleh pengetua (kemahiran teknikal) merupakan antara faktor penting dalam menentukan efikasi guru kerana sikap pengetua dapat mempengaruhi tahap efikasi guru. Antara ketiga-tiga pembolehubah, iaitu pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal, didapati kemahiran interpersonal ( $t = 10.99, p < .01$ ) mempunyai hubungan yang paling kuat dengan efikasi guru terhadap pengajaran. Kemahiran interpersonal menyumbang sebanyak 16% varian kepada efikasi guru dan diikuti oleh faktor pengetahuan ( $t = 9.75, p < .01$ ) sebanyak 13.6% varian dan kemahiran teknikal ( $t = 8.61, p < .01$ ) hanya menyumbang sebanyak 10.9% varian terhadap efikasi guru. Dapatan ini menjelaskan bahawa hubungan baik antara pengetua dengan guru tetap mendahului faktor lain dalam menentukan tahap efikasi guru terhadap pengajaran. Justeru dapatan ini dapat mengukuhkan lagi dapatan kajian oleh Reames dan Spencer, (1998) serta Wilson dan Tan (2004), iaitu mendapati pengetua yang mempunyai hubungan baik dengan guru dan lebih berorientasikan pencapaian sekolah akan menghasilkan guru yang lebih berefikasi tinggi.

Realitinya, guru-guru terlatih sudah mempunyai pengetahuan asas tentang kaedah pengajaran serta menguasai kandungan pelajaran. Namun, perkara yang amat diperlukan oleh seseorang guru ialah sokongan dan kepercayaan daripada pihak lain khususnya pengetua agar mereka dapat menjalankan tugas dengan baik sebagaimana yang

dijelaskan oleh Harris (1975) dan Glickman et al. (2004), pengetua berperanan secara langsung membantu guru dalam pengajaran. Hal ini menepati saranan oleh Waite (2000) yang menegaskan bahawa penyeliaan bukanlah tingkah laku memberi arahan kepada murid, iaitu mengajar tetapi sebaliknya merupakan tingkah laku membantu guru meningkatkan kualiti pengajaran kepada murid. Oleh itu, bantuan guru-guru dapat disalurkan dalam bentuk sokongan untuk melakukan penambahbaikan dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran tanpa mengabaikan kebajikan dan keperluan guru contohnya, melalui aktiviti- aktiviti perkembangan staf, kajian tindakan dan sebagainya. Maka, pengetua perlu memahami keperluan guru dan mengenal pasti bentuk penyeliaan alternatif yang dapat membantu memecah amalan biasa di sekolah.

Dalam banyak hal, penyeliaan adalah berpusatkan guru, dan amalan ini jelas dapat membantu guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Guru yang tahap efikasinya tinggi akan lebih yakin untuk mengajar dan mengatasi segala masalah apabila berdepan dengan sebarang kesukaran. Motivasi yang diterima akan mendorong kepada peningkatan efikasi diri dan dapat memenuhi keperluan sendiri selari dengan Teori Keperluan oleh Maslow (1970). Selain itu, pengetua dapat membantu meningkatkan efikasi guru melalui penglibatan guru dalam membuat keputusan. Hubungan rapat antara guru dan penyelia melalui persidangan prapemerhatian dan persidangan pasca pemerhatian mencerminkan sokongan padu pihak pentadbiran terhadap inovasi dan pengajaran. Natijahnya, penyeliaan yang dilakukan secara terancang dapat mengatasi rasa takut guru. Gelombang isolasi dan konservatisme guru dapat dipecahkan apabila guru dilibatkan dalam proses penyeliaan (Glickman et al., 2004) dan keyakinan guru

dapat ditingkatkan. Anjakan ini dapat meningkatkan pengalaman langsung guru, yang disifatkan oleh Bandura (1986) sebagai faktor penting untuk meningkatkan efikasi guru.

Kesimpulannya, dalam usaha meningkatkan efikasi guru, pengetua perlu bijak mengenal pasti keperluan dan kehendak guru bagi membolehnya menjalankan penyeliaan secara lebih berkesan dan dapat diterima oleh semua pihak. Penyeliaan yang berkualiti dapat hadir sebagai pemangkin bagi meningkatkan efikasi guru melalui sokongan dan bantuan langsung oleh pengetua. Sokongan pengetua amatlah dihargai oleh gur-guru dan dapatan kajian mencadangkan agar pengetua lebih bersifat terbuka dan sentiasa berusaha melakukan penambahbaikan secara berterusan.

#### **Hubungan antara komitmen dan efikasi guru**

Komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran adalah saling berkait. Efikasi guru mempengaruhi prestasi, komitmen (Ebmeier, 2003; Tschannen-Moran & Hoy, 2001; Darling-Harmond, 2003). Oleh itu, dapatan yang diperoleh daripada kajian ini mengukuhkan lagi dapatan kajian lampau. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen dan efikasi guru ( $r = .47, p < .01$ ).

Keadaan ini menjelaskan bahawa sebarang perubahan dalam komitmen guru akan mempengaruhi efikasi guru, iaitu guru yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengajaran juga dikatakan akan mempunyai tahap efikasi yang tinggi. Contohnya, seseorang guru yang berefikasi tinggi akan sentiasa melakukan perancangan yang baik untuk pengajaran, tidak mengalah dengan keadaan walaupun berdepan dengan pelajar bermasalah, dan sentiasa meningkatkan usaha untuk berdaya maju. Sebagai

pulangannya, guru ini akan menunjukkan prestasi kerja yang baik dan komited terhadap kerja.

Oleh itu, guru-guru yang berefikasi tinggi adalah lebih optimistik dan boleh berdepan dengan cabaran serta komited terhadap kerja berbanding guru yang dilaporkan efikasinya rendah. Seperti individu yang lain, guru juga mengharapkan kejayaan dalam profesion yang diceburinya. Pandangan ini disokong oleh Ware dan Kitsantas (2007), yang menegaskan komitmen guru akan meningkat apabila mereka percaya bahawa mereka berefikasi antaranya untuk mengawal pengajaran dan selari dengan pandangan Lortie (1975) yang melaporkan bahawa guru yang berjaya mendidik murid-muridnya akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi.

Kesimpulannya, hubungan komitmen dan efikasi guru adalah saling berkaitan. Oleh itu, dalam usaha menjayakan matlamat penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang nilai akhirnya ialah peningkatan prestasi pembelajaran murid, maka pihak pengurusan sekolah perlu memberi pertimbangan yang wajar dalam usaha-usaha pemupukan nilai komitmen dan efikasi guru.

### **Pengaruh pembolehubah penyederhana**

Dalam mengkaji hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru, lima pembolehubah penyederhana telah digunakan. Pembolehubah penyederhana yang digunakan dalam kajian ini ialah rakan sejawat, kepuasan kerja, pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi guru terhadap penyeliaan. Daripada dapatan kajian didapati tiada mana-mana pembolehubah penyederhana yang digunakan dalam kajian ini dapat mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru. Namun, dalam mengenalpasti pengaruh pembolehubah penyederhana terhadap

hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi, didapati hanya pembolehubah penyederhana kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan persepsi guru terhadap penyeliaan mampu menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan efikasi guru.

#### *Rakan sejawat*

Dapatan menunjukkan bahawa pembolehubah rakan sejawat tidak memainkan peranan dalam menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan sama ada komitmen ( $t = -1.51, p > .05$ ) atau efikasi ( $t = -.45, p > .05$ ) guru. Dapatan ini mengukuhkan lagi dapatan kajian lampau yang mendapati bahawa sokongan daripada kepimpinan pengetua hanya akan menghasilkan kepercayaan terhadap pengetua bukannya terhadap rakan sejawat (Hoy, Tarter & Witkoskie, 1992 dalam Ebmeier 2003). Walaupun kualiti penyeliaan ( $r = .41, p < .01$ ), komitmen ( $r = .25, p < .01$ ) dan efikasi ( $r = 0.28, p < .01$ ) guru didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor rakan sejawat tetapi jelas rakan sejawat bukanlah faktor kausatif (Ebmeier, 2003) yang dapat menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan sama ada komitmen atau efikasi guru. Jelasnya, guru lazimnya menganggap rakan sejawat sebagai sumber pengaruh yang unik. Rakan sejawat didapati lebih merupakan sebagai pembolehubah bebas dalam mempengaruhi komitmen dan efikasi guru. Pengaruhnya ke atas komitmen guru adalah lebih kuat berbanding pengaruhnya terhadap efikasi guru.

Selaras dengan dapatan kajian ini, Chase (1991) merumuskan seandainya kita ingin meningkatkan kecenderungan bekerja guru, kita seharusnya memberi perhatian

terhadap persepsi hubungan mereka dengan siapa mereka bekerja. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini adalah tidak selari dengan dapatan kajian oleh Singh & Billingsley (1998) yang telah membuktikan rakan sejawat berupaya menyederhanakan hubungan kepimpinan pengetua dengan komitmen guru.

Kesimpulannya, walaupun rakan sejawat tidak mempengaruhi hubungan antara kualiti penyeliaan dengan sama ada komitmen atau efikasi guru, namun pembolehubah ini tetap mempunyai hubungan secara langsung dengan komitmen dan efikasi guru.

#### *Kepuasan kerja*

Kepuasan kerja merujuk kepada pandangan guru terhadap keadaan kerja di sekolah mereka dari segi agihan beban tugas, kemesraan dengan rakan, aktiviti sosial, dan juga komunikasi antara guru dan murid. Secara keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan guru berpuas hati dengan keadaan kerja di sekolah mereka tambahan pula kajian ini melibatkan sekolah-sekolah elit. Dapatan ini adalah selari dengan pandangan oleh Davis et al., (2002) yang menjelaskan bahawa guru-guru di sekolah berkesan mempunyai tahap efikasi dan rasa bertanggungjawab terhadap murid yang tinggi.

Sehubungan dengan itu, dapatan kajian membuktikan pembolehubah kepuasan kerja berperanan menyederhanakan hubungan antara kualiti pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru ( $t = 3.16, p < .01$ ). Dapatan ini menjelaskan semakin tinggi tahap kepuasan kerja guru akan meningkatkan lagi tahap efikasi guru. Hal ini bertepatan dengan Teori Pendorong dan Kesihatan oleh Herzberg (1987), iaitu apabila guru merasakan dirinya diterima dan mendapat pengiktirafan, maka tahap efikasi diri guru juga turut meningkat.

Selain itu, dapatan kajian juga membuktikan pembolehubah kepuasan kerja tidak mempengaruhi atau berperanan sebagai penyederhana dalam hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru ( $t = - .35, p > .05$ ). Hal ini menjelaskan bahawa walaupun tahap kepuasan guru kerja guru adalah tinggi, namun komitmen guru terhadap pengajaran tetap tidak akan berubah. Dapatan ini adalah selari dengan Teori Pendorong dan Kesihatan oleh Herzberg (1987) yang menjelaskan bahawa faktor kesihatan tidak akan meningkatkan kepuasan individu meskipun faktor-faktor ini wujud, contohnya penyeliaan secara teknikal, pentadbiran ataupun hubungan antara kakitangan. Dalam hal ini, faktor kesihatan hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja tetapi tidak membawa perubahan kepada komitmen guru yang lebih dipengaruhi oleh faktor pendorong seperti pencapaian, pengiktirafan dan minat dalam kerja.

Oleh itu, dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan dapatan-dapatan daripada kajian lampau yang menyatakan pembolehubah penyederhana kepuasan mempunyai hubungan yang signifikan dan konsisten dengan keinginan seseorang pekerja untuk terus kekal dalam sesebuah organisasi (Billingsley & Cross, 1992) dan kepuasan kerja dapat meningkatkan nilai sendiri yang tinggi dan dapat memupuk nilai kerjasama dalam kalangan pekerja (Gagnon & Micheal, 2004; Michie & West, 2004; Labedo, 2004).

### *Pengaruh luaran*

Pengaruh luaran merujuk kepada kepercayaan guru bahawa faktor luaran seperti latar belakang keluarga, kecerdikan murid, dan persekitaran rumah adalah lebih penting daripada apa-apa yang diketahui atau dipelajari di bilik darjah. Meskipun darjah

hubungan adalah tidak kuat namun dapatan kajian menunjukkan pengaruh luaran mempunyai hubungan secara langsung dengan komitmen ( $r = .29, p < .01$ ) dan efikasi guru ( $r = .37, p < .01$ ). Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan daripada Taschanen-Moran et. al (1998) yang mengesahkan sokongan daripada ibu bapa mempunyai hubungan dengan efikasi guru serta mengukuhkan dapatan kajian daripada Lin, Gorrell & Taylor (2002) ke atas guru-guru di Taiwan yang menyatakan pengaruh luar mempunyai hubungan dengan efikasi guru.

Namun, apabila pengaruh luar hadir sebagai pembolehubah penyederhana antara hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen ( $t = -1.32, p > .05$ ) dan efikasi ( $t = -.53, p > .05$ ) guru, dapatan kajian membuktikan bahawa pengaruh luar tidak memberi kesan hubungan sama ada antara kualiti penyeliaan dengan komitmen atau efikasi guru. Dapatan kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian oleh Cantilon (2006) dan Ishak Mad Shah (2004) yang mendapati pengaruh luaran dapat berfungsi sebagai penyederhana antara dua pembolehubah.

Justeru, dapatlah kita simpulkan bahawa bertambah atau kurangnya pengaruh luaran, keadaan ini tidak akan mempengaruhi komitmen atau efikasi guru dalam hubungannya dengan kualiti pengajaran. Hal ini terjadi disebabkan pengaruh luaran tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran (Ebmeier, 2003).

#### *Komitmen terhadap organisasi*

Dalam mengkaji peranan komitmen terhadap organisasi sebagai pembolehubah penyederhana, dapatan kajian menunjukkan pembolehubah komitmen terhadap organisasi



hanya berperanan sebagai pembolehubah penyederhana kepada hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru ( $t = 4.98, p < .01$ ) sahaja tetapi tidak dalam hubungan dengan komitmen guru ( $t = .82, p > .05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa apabila berlakunya peningkatan dalam komitmen terhadap organisasi, maka tahap efikasi guru juga akan turut menjadi tinggi. Sebaliknya, keadaan ini tidak akan mengubah komitmen guru terhadap pengajaran. Walaupun pada dasarnya komitmen guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi tetapi tahap hubungan kedua-dua pembolehubah ini adalah lemah. Kemungkinan hal ini dapat kita kaitkan dengan salah satu ciri Tonggak Dua Belas, iaitu keseronokan bekerja dan kewajipan menjalankan tugas. Meskipun seseorang guru itu mempunyai nilai yang tidak selari dengan nilai tempat kerjanya, tetapi apabila ia menganggap kerja itu sebagai ibadah dan memperoleh keseronokan dalam bekerja maka komitmennya terhadap tugas atau jelasnya pengajaran tidak akan terjejas.

Selain itu, kajian lampau membuktikan terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan pengetua dengan komitmen guru (Billingsley & Cross, 1992; Rosenholtz, 1989). Hal ini dapat diserlahkan melalui amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Lazimnya, keupayaan pengetua mengekang pengaruh gangguan luar ke atas guru akan meninggalkan kesan yang baik kepada guru (Rosenholtz & Simpson, 1990). Meskipun nilai sekolah adalah tidak selari dengan nilai kepercayaan guru, namun guru masih komited terhadap kerjanya apabila mendapat sokongan daripada pengetua.

Keadaan ini berbeza dengan efikasi guru kerana mengikut Ebmeier dan Nicklaus (1999), salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam menentukan efikasi guru ialah kejelasan matlamat sekolah. Proses penyeliaan pengajaran dapat menjelaskan

matlamat sekolah melalui interaksi pengetua dan guru dalam sesi perbincangan sama ada secara formal atau tidak formal. Apabila hal ini berlaku, guru akan menjadi lebih yakin dalam melaksanakan tugas mengajar. Dalam konteks pengaruh pembolehubah penyederhana komitmen terhadap organisasi dalam hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru, dapatan kajian ini adalah selari dan menyokong dapatan kajian oleh Li Hai dan Zhang Mai (2007) serta Yousef (2000) yang telah membuktikan peranan positif pembolehubah penyederhana komitmen terhadap organisasi. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka hubungan antara kualiti penyeliaan dan efikasi guru juga akan meningkat.

#### *Persepsi guru terhadap penyeliaan*

Persepsi guru sebagai pembolehubah penyederhana tidak mempengaruhi ataupun menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan komitmen guru ( $\beta = .35$ ,  $p > .05$ ). Dapatan ini menjelaskan bahawa walau apa-apa sekalipun persepsi guru sama ada negatif atau positif terhadap penyeliaan, keadaan ini tidak akan mempengaruhi komitmen guru terhadap pengajaran.

Namun, dalam mengkaji pengaruhnya terhadap hubungan kualiti penyeliaan dengan efikasi guru, dapatan kajian menunjukkan persepsi guru terhadap penyeliaan berupaya mempengaruhi atau menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru ( $\beta = 1.86$ ,  $p < .01$ ). Dapatan kajian ini disokong oleh Coladarci dan Breton (1997), yang menjelaskan guru mempunyai persepsi bahawa penyeliaan dapat membantu mereka dilaporkan mempunyai efikasi yang lebih

tinggi berbanding guru yang dikatakan mempunyai persepsi negatif terhadap penyeliaan. Selain itu, dapatan kajian ini juga adalah selari dengan dapatan kajian oleh Madon et al. (1977) yang telah membuktikan bahawa persepsi guru berperanan sebagai pembolehubah penyederhana.

Kesimpulannya, persepsi guru hanya mampu menyederhanakan hubungan antara kualiti penyeliaan dengan efikasi guru tetapi tidak dengan komitmen guru.

## **Implikasi Kajian**

### **Implikasi kepada teori**

#### *Model Penyeliaan Pembangunan.*

Beach dan Reinhartz (2000, p.12), dalam membentuk kerangka teoritikal bagi penyeliaan menyimpulkan terdapat tiga perspektif umum tentang penyeliaan, iaitu tinjauan dari perspektif organisasi, manusia, dan pengajaran. Untuk kajian ini, pengkaji memfokuskan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran daripada perspektif manusia. Dalam hal ini, perspektif manusia berfokus kepada perkembangan profesionalisme dan pembangunan guru secara berterusan melalui aktiviti-aktiviti perkembangan staf. Perspektif ini bukan hanya tertumpu kepada aktiviti-aktiviti yang dijalankan tetapi meninjau lebih jauh dalam usaha memenuhi keperluan asas manusia.

Oleh itu, proses ini memerlukan pendekatan penyeliaan yang lebih peka terhadap keperluan guru dan menganggap guru sebagai sumber yang berharga. Dalam usaha untuk meningkatkan kualiti proses penyeliaan, perspektif ini mementingkan hubungan interpersonal, iaitu merujuk kepada hubungan antara dan dalam kalangan guru dan penyelia (Beach & Reinhartz, 2000).

Sehubungan dengan itu, kajian ini menggunakan Kerangka Konseptual Model Sekolah Maju oleh Glickman et al. (2004) sebagai asas bagi kajian ini. Menurut Glickman et al. (2004), penyeliaan ialah bantuan yang diberi kepada guru-guru berdasarkan tahap pembangunan mereka dan beliau menekankan kepada proses dan fungsi bantuan diberikan kepada guru untuk meningkatkan mutu pengajaran dan

pencapaian matlamat sekolah. Dalam hal ini, beliau telah menetapkan pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal sebagai prasyarat yang perlu ada pada setiap orang penyelia dalam menjalankan proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.

Maka, dalam kajian ini pengkaji telah menetapkan ketiga-tiga elemen prasyarat yang ditetapkan oleh Glickman et al. (2004), iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal sebagai ukuran kualiti bagi penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Hasil daripada analisis kajian, dapatan menunjukkan ketiga-tiga faktor ini mempunyai hubungan yang signifikan antara satu sama lain. Dapatan ini menyokong ketetapan Glickman et al. (2004), iaitu untuk menjadi seorang penyelia yang berkesan, seseorang penyelia perlulah mengungguli ketiga-tiga faktor ini agar kualiti penyeliaan dapat dicapai yang nilai akhirnya menjurus kepada pencapaian matlamat sekolah. Nilai pengetahuan dapat dirujuk melalui kepercayaan dan keyakinan guru terhadap pengetua, manakala kemahiran interpersonal dapat dijelmakan daripada sokongan dan bantuan yang disalurkan oleh pengetua, dan kemahiran teknikal pula melalui penyeliaan secara aktif oleh pengetua. Justeru, dalam menentukan penanda aras bagi kualiti penyeliaan, maka dapatlah kita putuskan elemen prasyarat yang telah ditetapkan oleh Glickman et al. (2004) sebagai titik tolak menentukan ukuran kualiti penyeliaan.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan kemahiran interpersonal merupakan pembolehubah yang menyumbang varian terbesar dalam menentukan kualiti penyeliaan berbanding faktor pengetahuan dan kemahiran teknikal. Dapatan ini juga menyokong gagasan kerangka teoritikal daripada perspektif manusia yang menekankan keutamaan

keperluan hubungan interpersonal dalam proses penyeliaan. Dalam konteks ini, penyelia perlulah mempunyai tahap hubungan interpersonal yang tinggi agar hubungan kerja yang baik antara pengetua dan guru dapat dibina. Hubungan baik antara pengetua dapat dipupuk sama ada melalui amalan penyeliaan secara formal atau tidak formal. Aspek rundingan yang ditekankan dalam penyeliaan klinikal perlulah dipatuhi, iaitu dengan mengadakan perbincangan prapemerhatian dan pasca pemerhatian, dan melalui rundingan dua hala antara guru dan pengetua, guru-guru akan mendapat maklum balas tentang prestasi pengajaran mereka dan berpeluang untuk bertanya ataupun memberi pandangan. Oleh itu, hubungan interpersonal yang baik akan mampu meningkatkan komitmen dan efikasi guru (Ebmeier & Nicklaus, 1999; Ware & Kitsantas, 2007; Glickman et al., 2003; Beach & Reinhartz, 2000; Taschanen- Moran et al., 1998).

Kesimpulannya, dapatan kajian ini turut menyokong bahawa model penyeliaan pembangunan merupakan antara model yang baik dan dapat digunakan dalam proses penyeliaan pengajaran. Hal ini bertepatan dengan dapatan Ebmeier dan Nicklaus (1999), yang telah membuktikan penyeliaan pembangunan dapat meningkatkan tahap efikasi guru dan pencapaian akademik yang diharapkan.

#### *Model Perkaitan Efikasi, Agensi Organisasi dan Penyeliaan*

Selain model penyeliaan pembangunan oleh Glickman et al. (2004), pengkaji juga telah menggunakan model perkaitan antara efikasi, agensi organisasi dan penyeliaan sebagai rujukan (Ebmeier, 2003). Berdasarkan model tersebut, Ebmeier telah membuktikan bahawa amalan penyeliaan secara aktif, sokongan pengetua, dan keyakinan terhadap

pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen dan efikasi guru. Namun, dalam masa yang sama terdapat faktor-faktor lain seperti pengaruh luaran, komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, keyakinan terhadap rakan sejawat turut mempengaruhi komitmen dan efikasi guru. Oleh itu, dapatan kajian ini mengukuh dan menyokong model yang telah dibentuk oleh Ebmeier bagi menunjukkan hubungan antara efikasi, agensi organisasi, dan penyeliaan malah pembolehubah keyakinan terhadap pengetua, sokongan pengetua terhadap pengajaran serta penyeliaan aktif oleh pengetua dapat digunakan sebagai ukuran bagi kualiti penyeliaan pengajaran. Kesimpulannya, model yang dibentuk oleh Ebmeier dapat diguna pakai dan dikembangkan dalam usaha mengenal pasti pengaruh penyeliaan pengajaran terhadap guru.

#### *Teori Bandura.*

Teori Pembelajaran Sosial telah digunakan bagi mengkaji efikasi guru (Bandura, 1986). Teori ini menyatukan teori perubahan tingkah laku yang berkaitan dengan cara-cara mempraktikkan kawalan tertentu dalam kehidupan individu, dan perkara fokusnya, ialah efikasi diri. Efikasi diri ialah jangkaan seseorang bahawa dia telah bertingkah laku seperti yang yang diperlukan untuk menghasilkan atau mencapai sesuatu (Bandura, 1986). Menurut Bandura tingkahlaku kita selalunya diperantarakan melalui perasaan sama ada kita boleh membentuk tingkah laku. Keadaan ini merupakan penilaian atau pentaksiran iaitu, perlakuan mempamerkan kecekapan dirinya bagi mencapai kejayaan dalam tugas tertentu. Empat sumber utama efikasi mengikut Bandura (1986) ialah penyempurnaan pencapaian, pengalaman tidak langsung, pemujukan lisan, membangkitkan emosi.

Konsep yang diketengahkan oleh Bandura (1986) dapat dikaitkan dengan tingkah laku guru. Beliau menyatakan bahawa perubahan tingkah laku, pengelakan, ketakutan terhadap jangkaan efikasi memberi kesan terhadap pilihan aktiviti seseorang. Bandura (1986) juga mencadangkan rawatan berdasarkan prestasi boleh menghilangkan ketakutan yang muncul semasa membantu individu mendapatkan berdasarkan prestasi boleh menghilangkan ketakutan yang muncul semasa membantu individu mendapatkan tingkah laku yang diinginkan. Seandainya rawatan ini berjaya, jangkaan keberkesanan individu akan semakin kuat dan kegagalan individu dapat dikurangkan. Hal ini dipersetujui oleh Ebmeier dan Nicklaus, dan dapatan kajian mereka membuktikan bahawa penyeliaan dapat membantu meningkatkan lagi tahap efikasi guru (Ebmeier, 2003, p. 142).

Oleh itu, dapatan kajian ini turut menyokong gagasan sumber efikasi yang telah dikemukakan dalam Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1986). Hal ini, dapat dijelaskan melalui penglibatan guru-guru dalam proses membuat keputusan mengenai aktiviti di bilik darjah dan memberi maklum balas tentang prestasi pengajaran guru di bilik darjah. Melalui maklum balas yang diterima secara baik secara lisan atau bertulis, keadaan ini telah dapat membuka ruang kepada guru untuk mengatasi segala kekurangan mereka dan memungkinkan kepada peningkatan kualiti pengajaran. Selain itu, melalui amalan penyeliaan rakan sejawat, guru-guru juga berpeluang untuk melakukan pemerhatian terhadap pengajaran orang lain. Melalui aktiviti-aktiviti ini adalah dijangkakan tahap efikasi guru dapat ditingkatkan (Ebmeir & Nicklaus, 1999; Ebmeier, 2003, Abdull Sukor, 2003).



### **Implikasi kepada amalan penyeliaan**

Penyeliaan adalah kunci kepada keberkesanan sekolah justeru sekolah yang berkesan memerlukan barisan pentadbiran yang berkualiti. Secara amnya, dapatan kajian ini boleh dijadikan titik tolak renungan dalam memacu ke arah kecemerlangan sekolah. Sebagaimana yang ditetapkan dalam kajian ini, ukuran bagi kualiti penyeliaan ialah faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang terdapat pada diri seseorang penyelia, khususnya pengetua yang telah dipertanggungjawabkan melaksanakan amalan penyeliaan di bilik darjah sebagaimana yang termaktub dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1987.

Lantaran itu, pengetua tidak boleh mengambil mudah atau melakukan amalan ini secara sambil lewa kerana dapatan menunjukkan masih terdapat guru yang tidak pernah diselia. Aktiviti penyeliaan bilik darjah perlulah diberi keutamaan supaya berlakunya peningkatan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Pengetua atau wakil-wakilnya perlulah komited dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran tanpa membezakan guru lama dan guru baru serta memilih kaedah yang bersesuaian agar keperluan guru dapat dipenuhi dan kesukaran yang dihadapi oleh guru dapat diatasi. Jelasnya, kualiti penyeliaan perlu dipelihara.

Selain penekanan kepada aspek kualiti penyeliaan, adalah menguntungkan sekiranya faktor kuantiti juga diberi perhatian. Kajian menunjukkan bahawa guru-guru ingin diri mereka diselia agar kekurangan dan kelemahan mereka dapat diatasi. Oleh itu, guru-guru perlu diselia sekurang-kurangnya dua kali setahun, manakala guru-guru baru dan yang bermasalah perlu diberi perhatian yang lebih, contohnya diselia sebanyak tiga atau empat kali setahun bagi guru-guru baru dan lebih daripada lima kali penyeliaan perlu

dilakukan terhadap guru-guru yang bermasalah. Sehubungan dengan itu, penyelia akan dapat membantu guru sekiranya mereka menggunakan sekurang-kurangnya satu masa pembelajaran atau lebih untuk satu sesi penyeliaan dan hal ini akan membawa kepada peningkatan efikasi guru terhadap pengajaran.

Di samping itu, amalan penyeliaan secara tidak formal perlulah diperbanyakkan kerana kebanyakan guru amat menyenangi amalan penyeliaan secara tidak formal. Melalui amalan tidak formal, pengetua dapat melihat keadaan sebenar proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Penyeliaan secara tidak formal dapat dilakukan oleh pengetua dari luar bilik darjah ataupun singgah sebentar semasa melakukan pemantauan kawasan. Amalan ini perlu dilakukan dengan lebih kerap ke atas guru-guru baru bagi membantu meningkatkan keyakinan dan mutu pengajaran mereka. Amalan ini perlu diikuti oleh perbincangan secara tidak formal selepas pemerhatian diadakan. Dalam perbincangan tersebut, secara tidak langsung pengetua dapat memberi teguran-teguran yang membina, penegasan yang positif dan juga penghargaan mengikut keperluan. Melalui amalan ini juga, guru-guru akan sentiasa berada dalam keadaan sedia kerana mereka sedar bahawa mereka sentiasa diperhatikan.

#### **Implikasi kepada penyelia**

Pengetua selaku penyelia utama di sekolah harus peka terhadap keperluan amalan penyeliaan agar kualiti penyeliaan dapat ditingkatkan. Berhubung perkara ini, ketiga-tiga aspek kualiti yang ditekankan perlulah dipenuhi. Pertama, pengetua perlulah berusaha untuk memupuk kepercayaan terhadap kredibilitinya sebagai pemimpin instruksional di sekolah. Dalam jangka masa yang sama, pengetua perlu membina hubungan baik dengan

guru di sekolah. Pengetua adalah orang yang sepatutnya sentiasa kelihatan dan ada untuk membantu dan menyokong guru dalam usaha meningkatkan mutu pengajaran. Guru akan lebih mempercayai pengetua yang mudah didekati dan sentiasa membantu mereka dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Kepercayaan guru terhadap kepimpinan sekolah akan menjurus kepada peningkatan komitmen dan efikasi guru dan pencapaian matlamat sekolah.

Oleh itu, prinsip pelaksanaan penyeliaan haruslah akur dengan keperluan guru, dan dalam hubungan ini dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru. Justeru, adalah menjadi tanggungjawab utama kepada penyelia untuk menyiapkan diri dengan pelbagai ilmu merangkumi kandungan isi pelajaran serta ilmu kepenyeliaan. Penyelia dianggap sebagai mereka yang mempunyai kepakaran dalam pengajaran dan pembelajaran serta mengubah tingkah laku guru.

Di samping itu, mereka juga dianggap sebagai mempunyai kepakaran dalam bidang kurikulum dan pembangunan. Jadi adalah menjadi tanggungjawab penyelia untuk memenuhi segala keperluan ini dan pihak yang berwajib seperti Kementerian Pelajaran Malaysia, Jemaah Nazir Sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah serta mereka yang mempunyai kepakaran dalam bidang ini untuk membantu menambahkan pengetahuan kepada mereka yang terlibat secara langsung dalam proses penyeliaan. Guru-guru yang baru dinaikkan pangkat perlu diberi pendedahan dengan ilmu kepenyeliaan agar amalan ini tidak menjadi seperti melepaskan batok di tangga.

Kemahiran yang paling penting dan perlu dikuasai oleh penyelia ialah kemahiran interpersonal. Kemahiran ini memainkan peranan yang penting dalam membina kepercayaan guru terhadap pengetua selaku penyelia. Dalam usaha memenuhi keperluan ini, pengetua perlulah menganggap kerja itu sebagai ibadah dan dilakukan secara jujur, telus, dan terancang. Sebagai orang yang penting di sekolah, mereka perlu peka pada segala keperluan dan kesan kepada komitmen guru terhadap pengajaran serta sumbangan terhadap pengajaran. Oleh itu, pengetua seharusnya dapat memainkan peranan penting bagi memupuk budaya sekolah yang membolehkan guru mempunyai masa untuk berjumpa, berbincang dan bekerjasama dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui proses penyeliaan sama ada secara formal atau tidak formal.

Di samping itu, guru-guru perlu dilibatkan secara langsung dalam proses penyeliaan. Hal ini dapat dilakukan melalui aktiviti perbincangan pra dan pasca pemerhatian. Penyeliaan di bilik darjah mestilah bersifat penilaian formatif dan bukannya penilaian sumatif yang semata-mata pencerapan itu dilakukan untuk keperluan penilaian prestasi. Oleh itu, pengetua atau wakil-wakilnya perlu meluangkan masa berbincang tentang keperluan dan masalah pengajaran dan pembelajaran yang dihadapi oleh guru sebelum pemerhatian sebenarnya dijalankan. Perkara ini akan dapat melahirkan iklim penyeliaan yang kondusif dan tidak mendatangkan tekanan kepada guru-guru. Secara tidak langsung persepsi penyeliaan sebagai suatu lakonan dapat dikikis daripada minda guru kerana matlamat penyeliaan adalah untuk membantu.

Selain itu, rundingan pasca pemerhatian amat diperlukan oleh guru-guru kerana mereka memerlukan maklum balas tentang prestasi pengajaran mereka. Perbincangan hendaklah dijalankan dalam keadaan harmoni dan perbincangan bersifat dua hala,

bukannya arahan dari atas ke bawah. Maklum balas dapat diberikan secara lisan atau bertulis. Kegagalan pengetua memberikan maklum balas yang dikehendaki oleh guru akan menghilangkan kepercayaan guru terhadap pengetua sebagai pemimpin instruksional.

Kesimpulannya, pengetua selaku penyelia perlu mematuhi prosedur penyeliaan dan tidak seharusnya menganggap tugas menyelia sebagai tugas *ad hoc*, iaitu sekadar memenuhi tuntutan pihak atasan. Penyeliaan perlulah berpusatkan guru dengan matlamat ingin membantu mereka meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dan bukan hanya sekadar penyeliaan buku latihan dan buku rekod sahaja.

#### **Implikasi kepada guru**

Guru perlu bergerak pantas seiring cabaran global. Guru juga perlu yakin dan komited terhadap tugas. Secara keseluruhan, kajian membuktikan bahawa persepsi guru terhadap penyeliaan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen dan efikasi guru. Oleh itu, guru perlu mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliaan. Dalam konteks ini guru perlu memahami bahawa tujuan utama penyeliaan adalah untuk membantu guru menyelesaikan masalah pengajaran dan kesukaran yang dihadapi bagi meningkatkan kualiti pengajaran. Guru-guru perlu optimis dan yakin dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah dan secara tidak langsung sikap ini akan mampu membentuk minda yang positif, iaitu sanggup menerima teguran dan pandangan secara terbuka. Penyeliaan bukannya bertujuan menghukum guru, malah merupakan jalan bagi mencari penyelesaian dan penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu guru-guru harus akur bahawa melalui penyeliaan pengajaran, efikasi diri mereka dapat ditingkatkan. Guru-guru yang mempunyai tahap efikasi diri yang tinggi akan lebih yakin dan bersemangat dalam menyampaikan pengajaran dan lebih komited terhadap pengajaran, sebaliknya guru-guru yang efikasi dirinya rendah akan cenderung menghadapi masalah dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Sebagai seorang guru, mereka seharusnya cuba untuk melakukan sesuatu yang terbaik untuk murid kerana pencapaian dan kecemerlangan murid adalah titik tolak kepada kepuasan mengajar. Guru boleh berbincang dan meminta bantuan rakan sejawat untuk melakukan pemerhatian terhadap pengajaran mereka.

Selain itu, guru juga boleh melakukan pemerhatian terhadap pengajaran rakan-rakan mereka. Amalan penyeliaan rakan sejawat amat baik dalam membantu guru meningkatkan tahap efikasi dan perlu diperluaskan. Hal ini bertepatan dengan pandangan Bandura (1986), yang menyatakan antara sumber efikasi ialah melalui pengalaman secara tidak langsung dan pemujukan lisan.

Kesimpulannya, komitmen dan efikasi guru yang jitu adalah penting dalam mencapai misi nasional dan hal ini dapat dibantu melalui amalan penyeliaan yang berkualiti. Guru-guru perlu bersifat proaktif, tidak hanya menunggu giliran mereka akan diselia sebaliknya boleh meminta bantuan dan sokongan daripada sama ada pengetua, penolong kanan, ketua bidang atau sesiapa sahaja yang arif dalam bidang pengajaran dan pembelajaran untuk melakukan pemerhatian terhadap pengajaran mereka. Amalan ini akan dapat meningkatkan efikasi dan komitmen mereka terhadap pengajaran.

### **Implikasi kepada organisasi**

Rakan sejawat memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan komitmen dan efikasi guru. Oleh itu, pihak sekolah perlu mempertimbangkan pengaruh rakan sejawat dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Hal ini dapat dilakukan melalui aktiviti penyeliaan oleh rakan sejawat. Rata-rata guru lebih berkeyakinan sekiranya mereka diselia oleh rakan sejawat dan amalan ini dapat memecah tembok isolasi dan konservatisme guru yang selama ini beranggapan penyeliaan adalah satu ancaman terhadap diri mereka. Guru-guru dapat berbincang sesama mereka dan menyelesaikan permasalahan pengajaran dan pembelajaran yang dihadapi. Oleh itu, mereka akan merasa lebih yakin dan mengubah persepsi mereka terhadap proses penyeliaan.

Pihak sekolah juga perlu memastikan bahawa persekitaran kerja di sekolah adalah kondusif bagi meningkatkan komitmen dan efikasi guru. Guru-guru perlu dibekalkan dengan kemudahan yang mencukupi merangkumi keadaan bilik guru yang kondusif, alat bantu mengajar yang mencukupi dan kemudahan asas lain yang diperlukan oleh guru. Jelasnya, kebajikan guru perlu dipelihara.

Sehubungan dengan itu, pengetua juga perlu peka dengan agihan tugas yang tidak sekata dan beban kerja yang dipikul oleh guru. Langkah kerajaan untuk mengecilkkan nisbah bilangan guru murid daripada 1:7 kepada 1:5 adalah langkah yang bijak namun perkara yang sering dipertikaikan oleh guru ialah terpaksa melakukan kerja-kerja pakeranian seperti memungut derma, menjual buku dan alat tulis, mengemaskini data sekolah dan sebagainya. Selain itu, pengetua perlu mengenal pasti kemahiran dan kepakaran yang ada pada setiap guru agar dapat dimanfaatkan. Guru-guru yang yang

terbeban dengan pelbagai kerja akan terpaksa membuat pilihan antara mengajar atau melaksanakan arahan pengetua. Keadaan ini akan menjejaskan komitmen guru terhadap pengajaran sekiranya berterusan.

Mengikut Cherkowski (2005), pengetua juga perlu memahami bahawa guru memerlukan masa dan ruang bagi membolehkan mereka berkumpul, bercakap-cakap, mengimpikan, dan berasa teruja dengan keinginan serta komitmen mereka terhadap pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, pihak sekolah perlulah memperbanyak aktiviti-aktiviti sosial yang dapat mengeratkan hubungan antara guru dan mungkin juga hubungan antara guru dengan murid. Melalui hubungan ukhuwah yang kuat, adalah dijangkakan dapat meningkatkan komitmen serta efikasi guru terhadap pengajaran. Oleh itu, satu komuniti pembelajaran yang dinamik akan terbentuk dan mendatangkan impak yang positif terhadap kecemerlangan sekolah.

Di samping itu, pengaruh luaran seperti faktor ibu bapa, persekitaran di rumah dan darjah kepintaran murid itu sendiri turut mempengaruhi komitmen dan efikasi guru. Meskipun, perkara ini adalah di luar kawalan, namun pihak sekolah dapat berperanan dalam menentukan pengaruhnya terhadap komitmen dan efikasi guru melalui kerjasama dengan Persatuan Ibu Bapa dan Guru. Selain itu, pihak sekolah juga perlu mengenalpasti dan cuba mengatasi masalah murid seperti kemiskinan, perpecahan dalam keluarga dan sebagainya agar kemelut ini tidak akan menjejaskan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran.



Kesimpulannya, semua pihak perlu bergembleng tenaga bagi mengurangkan pengaruh luaran yang negatif kerana hal ini akan menjejaskan perjalanan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah di samping turut menjejaskan komitmen dan efikasi guru.

### **Implikasi kepada kerjaya**

Bidang pendidikan berhadapan dengan masa depan mencabar yang memerlukan perancangan rapi, sistematik dan holistik. Maka, amatlah wajar usaha kolaboratif dalam kalangan warga pendidik serta semua pihak yang berkepentingan perlu digembleng demi meningkatkan profesion keguruan. Dasar Kementerian Pelajaran Malaysia adalah untuk memartabatkan profesion keguruan dengan meningkatkan kualiti guru, kerjaya guru dan kebajikan guru di samping untuk menjadikan profesion keguruan dihormati dan dipandang tinggi sesuai dengan amanah yang dipikul dalam pembinaan generasi masa hadapan negara (Kementerian Pelajaran, 2006, p. 107).

Sehubungan dengan itu, komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran adalah kunci kepada kecemerlangan institusi pendidikan. Dengan adanya guru-guru yang berwibawa dan komited terhadap tugas dan tanggungjawab, kecemerlangan insan yang bertaraf dunia dapat dijana. Malahan, Kementerian Pelajaran Malaysia berhasrat bukan sahaja melahirkan guru yang berkualiti, tetapi juga memastikan mereka yang berkualiti kekal dalam sistem pendidikan negara dan kekal berkualiti di sepanjang tempoh perkhidmatan (Kementerian Pelajaran, 2006, p. 107). Antara langkah-langkah yang telah diambil ialah menambah baik persekitaran kerja dan kebajikan guru serta memantapkan perancangan dan pengurusan sumber manusia.

Maka, tidak dapat dinafikan lagi bahawa penyeliaan yang berkualiti berperanan penting dalam meningkatkan profesion keguruan. Dapatan kajian membuktikan penyeliaan yang berkualiti mampu meningkatkan komitmen dan efikasi guru. Keberkesanan amalan penyeliaan dalam membantu meningkatkan komitmen dan efikasi guru akan mendatangkan impak yang positif terhadap profesion keguruan. Oleh itu, semua pihak perlu berganding bahu untuk meningkatkan kualiti penyeliaan yang tidak hanya terbatas kepada penyeliaan di bilik darjah sahaja.

Satu garis panduan baru yang jelas mengenai prosedur penyeliaan hendaklah dikeluarkan kepada pihak sekolah agar tidak wujud unsur ketaksaaan dalam pengertian penyeliaan sebenarnya. Malahan berasaskan model penyeliaan pembangunan, Glickman et al. (2004) menggariskan fungsi penyeliaan adalah pelbagai dan dapat dijalankan dalam pelbagai cara dan bentuk. Selain menyalurkan bantuan langsung, penyeliaan juga adalah penting untuk proses perkembangan kumpulan, perkembangan profesional, perkembangan kurikulum dan juga kajian tindakan.

Pengetua dan wakil-wakilnya perlulah diberi pendedahan tentang penyeliaan berkualiti dari segi teori dan praktikal agar mereka dapat menjalankan tugas yang dipertanggungjawabkan dengan baik. Sehubungan dengan itu, ada wajar sekiranya pihak kementerian mewajibkan mata pelajaran Penyeliaan Pendidikan kepada semua calon guru di institusi perguruan atau universiti sebagai langkah awal membetulkan persepsi guru terhadap amalan penyeliaan di sekolah. Kesimpulannya, kefahaman yang jelas tentang proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah mampu mengubah persepsi guru terhadap malan ini di samping dapat meningkatkan komitmen dan efikasi guru terhadap pengajaran

### **Cadangan**

Meskipun dapatan yang diperolehi tidak mencerminkan pandangan semua guru di seluruh negara, namun secara amnya data-data yang dikumpulkan adalah mencukupi serta mempunyai potensi yang besar dalam membuat pertimbangan berhubung amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Dalam hubungan ini, Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 merupakan titik tolak bagi pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Arahan yang terkandung dalam surat ini adalah jelas meskipun tidak dinyatakan kaedah dan model pelaksanaannya. Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti kriteria-kriteria yang dapat diguna pakai sebagai ukuran kualiti penyeliaan serta melihat hubungannya dengan komitmen dan efikasi guru. Hal ini penting kerana tanpa komitmen yang jitu dan efikasi diri guru yang tinggi, kecemerlangan tidak akan dapat dijana.

Berasaskan pada dapatan kajian, maka adalah dicadangkan agar pihak yang berautoriti, iaitu Kementerian Pelajaran Malaysia menggunakan Model Penyeliaan untuk Sekolah Maju yang berteraskan Model Penyeliaan Pembangunan oleh Glickman et al. (2004) sebagai titik rujukan bagi amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah di negara kita. Saranan ini dibuat berdasarkan pembangunan kerangka Model Penyeliaan untuk Sekolah Maju yang lengkap dan dapat diguna pakai mengikut kesesuaian persekitaran dan tujuan selaras dengan dasar kerajaan yang ingin melahirkan guru-guru yang berkualiti dan kekal berkualiti sepanjang tempoh perkhidmatan mereka.

Model yang bertunjangkan Model Penyeliaan Pembangunan boleh digunakan untuk pelbagai tujuan seperti menyalurkan bantuan langsung, perkembangan kumpulan,

perkembangan kurikulum, perkembangan profesional, dan kajian tindakan. Dalam konteks pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi pengajaran guru dan pembelajaran murid maka tumpuan hendaklah diberikan pada tugas menyalurkan bantuan langsung. Oleh itu, berdasarkan dapatan kajian ini adalah dicadangkan kepada pihak yang berwajib sama ada Kementerian Pelajaran, Jabatan Pelajaran Negeri ataupun Pejabat Pelajaran Daerah untuk menggunakan Model Penyeliaan Klinikal bagi proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Meskipun pada masa kini pihak kementerian telah meminta agar penyeliaan yang dijalankan di sekolah-sekolah dilakukan dalam bentuk klinikal, namun arahnya adalah tidak tekal dan jelas kerana dapatan kajian menunjukkan bahawa penyeliaan yang dijalankan di sekolah-sekolah tidak mencerminkan penyeliaan klinikal yang tulen.

Sehubungan dengan itu, juga disarankan agar Model Penyeliaan Klinikal oleh Acheson dan Gall (2003) diterap dalam konteks penyeliaan pengajaran di negara kita. Model yang telah dipermudahkan ini mengesyorkan satu pusingan yang ringkas dalam tiga langkah, iaitu bermula dengan perbincangan prapemerhatian, diikuti dengan pemerhatian sebenar, dan diakhiri dengan perbincangan pasca pemerhatian. Rasionalnya model ini dipilih kerana dapatan kajian membuktikan bahawa perbincangan berperanan penting dalam usaha meningkatkan keyakinan guru bagi menjalankan tugas mengajar. Selain itu, tembok isolasi dan konservatisme guru yang selama ini berselindung di sebalik keempat-empat dinding bilik darjah dapat dipecahkan apabila guru mempunyai persepsi yang positif terhadap proses penyeliaan pengajaran. Melalui aktiviti rundingan dan perbincangan segala masalah yang mencengkam diri guru dapat dikenal pasti dan diatasi.

Bagi mencapai matlamat yang disasarkan, Glickman et al. (2004) telah menetapkan tiga prasyarat yang perlu dikuasai oleh seseorang penyelia sebelum menjalankan sesi penyeliaan sebenarnya, iaitu seseorang penyelia itu perlu mempunyai pengetahuan yang luas dan terkini tentang guru dan organisasi (pengetahuan), kemahiran interpersonal yang tinggi (kemahiran interpersonal), dan kemahiran teknikal berkaitan ilmu kepenyeliaan (kemahiran teknikal).

Ketiga-tiga prasyarat ini telah diguna pakai oleh pengkaji sebagai ukuran kualiti penyeliaan. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga faktor tersebut, dan dapatan juga membuktikan bahawa faktor kemahiran interpersonal memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti penyeliaan. Oleh itu, bagi menjamin penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah berkualiti, maka Kementerian Pelajaran Malaysia perlu mewajibkan semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah seperti pengetua, guru penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia mendapat pendedahan dan latihan khusus dalam bidang pengurusan kepenyeliaan. Ilmu yang sama harus disebarluaskan kepada semua guru agar kefahaman guru tentang amalan penyeliaan dapat diperjelaskan.

Kesimpulannya, semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah harus peka dengan perubahan masa serta keperluannya supaya proses penyeliaan yang dijalankan itu berkualiti. Hal ini penting kerana dapatan kajian membuktikan bahawa penyeliaan yang berkualiti kan mampu meningkatkan komitmen dan efikasi guru yang menjadi teras kepada nilai akhir yang ingin dicapai iaitu meningkatkan kualiti pembelajaran murid. Oleh itu, anjakan

kecemerlangan organisasi yang dapat dijana melalui amalan penyeliaan, yakni sekolah perlu dilakukan agar persepsi guru terhadap penyeliaan dapat diubah dan diperbetulkan. Hal ini penting agar kecemerlangan pendidikan dapat direalisasikan.

### **Implikasi untuk Kajian Selanjutnya**

Kajian ini memberi tumpuan kepada tiga pembolehubah utama, iaitu kualiti penyeliaan pengajaran berasaskan faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal, komitmen dan efikasi guru. Selain itu, pengaruh persepsi guru terhadap penyeliaan, kekerapan penyeliaan secara formal, kepuasan hati terhadap penyeliaan, pengaruh luaran komitmen terhadap organisasi, kepuasan guru terhadap keadaan kerja, dan rakan sejawat turut diberi perhatian. Hasil kajian menunjukkan kesemua pembolehubah dapat meramal hubungan kualiti penyeliaan dengan komitmen dan efikasi guru. Walau bagaimanapun, satu kajian lanjutan dapatlah dijalankan berasaskan pada kajian yang telah dijalankan. Cadangan kajian berikut mungkin berguna bagi mengkaji beberapa persoalan berkaitan amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran:

1. Satu kajian lanjutan dengan melibatkan sampel yang lebih besar dapatlah dijalankan. Kajian ini hanya terbatas kepada sekolah-sekolah elit di negeri Kedah dan mungkin kajian lanjutan dapat dijalankan ke atas semua sekolah di negeri Kedah, ataupun seluruh Malaysia dengan menggunakan pembolehubah yang sama bagi mendapatkan keputusan kajian yang lebih tepat dan jitu.

2. Dicapangkan juga kajian ini dilihat daripada dimensi yang berbeza, iaitu hubungan langsung kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran terhadap komitmen murid terhadap pembelajaran serta prestasi murid dalam peperiksaan awam.
3. Selain itu, kajian yang berteraskan model penyeliaan pembangunan ini dapat dikembangkan, iaitu tidak hanya berpusat pada tugas bantuan langsung tetapi boleh dikaji dari bidang tugas yang lain seperti perkembangan kumpulan, perkembangan profesional, perkembangan kurikulum, dan kajian tindakan dengan menggunakan pembolehubah bebas dan bersandar yang sama. Hal ini membolehkan kita meneroka keperluan yang perlu dipenuhi dalam amalan penyeliaan.
4. Sehubungan dengan itu, satu kajian yang khusus bagi mengenal pasti dimensi pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal sebagai penentuan kualiti penyeliaan yang perlu dikuasai oleh seseorang penyelia.
5. Seterusnya, disarankan satu kajian terhadap kualiti penyeliaan, komitmen dan efikasi guru juga dapat dijalankan berteraskan penilaian murid. Dalam hal ini, murid-murid diberi ruang untuk menyatakan pandangan terhadap kesediaan, kesungguhan dan keupayaan guru menyampaikan pengajaran.
6. Kajian akan menjadi lebih menarik sekiranya dapat dilakukan kajian perbandingan antara kualiti penyeliaan di negara kita dengan negara-negara lain agar dapatannya dapat digunakan sebagai penanda aras dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

7. Akhir sekali, dicadangkan dipelbagaikan kajian terhadap bentuk penyeliaan pengajaran dan pembelajaran untuk mengenalpasti bentuk yang sesuai bagi setiap lapisan guru-guru dalam usaha membantu mereka meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

### **Kesimpulan**

Kesimpulannya, bab ini menghuraikan ringkasan dapatan kajian, perbincangan, implikasi serta cadangan untuk kajian lanjutan. Perbincangan bagi dapatan kajian dikaitkan dengan dapatan kajian-kajian lampau dan juga teori-teori teoritikal. Secara keseluruhannya, kajian yang cuba meneroka hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dengan komitmen dan efikasi guru telah menunjukkan satu dapatan yang positif, iaitu kualiti penyeliaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen dan efikasi guru. Seterusnya, dapatan kajian juga mendapati faktor kemahiran interpersonal memainkan peranan yang paling penting dalam menentukan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Justeru, dalam hal ini pihak yang terlibat secara langsung telah disarankan agar tidak mengabaikan dan mengambil mudah dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah-sekolah kerana kualiti penyeliaan yang dipamerkan berupaya menggerakkan guru ke arah peningkatan kualiti kerja yang lebih tinggi serta membentuk nilai positif dalam diri guru melalui peningkatan komitmen dan efikasi guru.



## Bibliografi

- Abdullah Haji Ahmad Badawi. (2004). *Perutusan Hari Pekerja 2004*. Diperoleh pada 25 Disember 2004 dari <http://www.pmo.gov.my>.
- Abdul Rahman Hassan. (2004). *The role of a principal as an instructional leader: A case study*. Unpublished Master Project. University Malaya.
- Abdul Razak Ibrahim. (2005). *Amalan penyeliaan pengajaran di sebuah sekolah di Daerah Kluang, Johor*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya.
- Abdull Sukor Shaari. (2003). *Hubungan motivasi, keupayaan mengajar dan komitmen kerja dengan prestasi kerja guru Bahasa Melayu sekolah menengah*. Tesis doktoral yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Acheson, K. A., & Gall, N. D. (2003). *Clinical supervision and teacher development: preservice and inservice applications*. (5th ed.). United States: John Wiley & Son Inc.
- Acheson, K. A., & Smith, S. C. (1986). *It is time for principals to share the responsibility for instructional leadership with others*. Eugene: Oregon School Study Council. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 267510)
- Alfonso, R. J., Firth G. R., & Neville R. F. (1981). *Instructional Supervision: A Behavior System* (2nd ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Allinder, R.M. (1994). The relationship between efficacy and the instructional practices of special education teachers and consultants. *Teacher Education and Special Education*, 17(2), 86-95.
- Al-Ramaiah. (1999). *Kepimpinan pendidikan. Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku
- Arminio, J., & Creamer, D. G. (2001). What supervisors say about quality supervision. *College Student Affairs Journal*, 21(1), 35-44.
- Armor D., Conroy-Oseguera, P., Cox, M. King, N., McDonnell, L., Pascal, A., Pauly, E., & Zellman, G. (1976). *Analysis of the school preferred reading programs in selected Los Angeles minority schools*. (Report No. R-2007-LAUSD). Santa Monica, CA: Rand Corporation. (ERIC Document Reproduction Service No. ED130243).

- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. (6th ed.). United State: Wadsworth Thompson Learning.
- Astor, K. E. (2005). *A case study of instructional supervision, including teacher evaluation, and the impact on teacher practice*. Dissertation Abstracts International. (UMI No. 3180459)
- Ashton, P. & Webb, R. B. (1986). *Making a difference: Teachers' sense of efficacy and student achievement*. New York: Longman.
- Ashton, P. (1984). Teaching Efficacy. *Journal of Teacher Education*, 25(2), 41 – 54.
- Ayob Jantan. (2004). *Pengetua sekolah yang efektif*. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd: Shah Alam.
- Azizah Md Isa. (2002). Adakah Pengetua-Pengetua di Malaysia menjalankan tugas sebagai pemimpin pengajaran atau pemimpin pentadbiran atau kedua-duanya sekali. *Jurnal Institut Pengetua*, 2, 29-39.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Rancangan Malaysia Ke-9: Pelan Induk Pembangunan Pendidikan, 2006 – 2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology : An international Rewiew*, 51(2), 269-290.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). Self efficacy. *Havard Mental Health Letter*, 1 (9). Diperoleh pada 10 Februari 2007 dari <http://web.ebscohost.com.serv.uum.edu.my/ehost/detail?vid=12&hi...>
- Beach, D. M., & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory leadership : focus on instruction*. Boston : Allyn and Bacon.
- Berman, P., McLaughlin, N., Bass, G., Pauley, E., & Zellman, G. (1977). Federal programs supporting education change. *Factors affecting implementation and continuation*. Santa Monica, CA : The RAND Corporation. (EDRS No. ED 140 432).
- Billingsley, B. S. & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: a comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25 (4), 453-471.

- Blase, J., & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership: teachers' perspective on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational administration*, 38(2), 130-141.
- Blasé, J. (1987). Dimension of effective school leadership: The teacher perspective. *American Educational Research Journal*, 24, 589-610.
- Blasé, J., Dedrick, C., & Strathe, M. (1986). Leadership behaviour of school principals in relation to teacher stress, satisfaction and performance. *Journal of Humanistik Education and Development*, 24, 159-171.
- Boland, P.A. & Selby, T.J. (1980). Factors associated with career change among secondary school teachers: A review of the literature. *Educational Research Quarterly*, 21(1), 7-30.
- Blumberg, A. (1980). *Supervision and teachers: A private cold war* (2nd ed.). Berkeley, CA: McCutcheon.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bogler, R., Somech, A. (2004). Organizational citizenship behavior in school. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-428.
- Brislin, R.W. (1970). Back translation for cross-cultured research. *Journal of Cross-cultured Psychology*, 1, 185-216.
- Calabrese, R. L., & Zepeda, S. J. (1999). Decision-making assessment: improving principal performance. *International Journal of Educational Management*, 13(1), 6-13.
- Cantillon, D. (2006). Community social organization, parents, and peers as mediators of perceived neighborhood block characteristics on delinquent and prosocial activities. *American Journal of Community Psychology*, 37 (1-2), 111-127
- Carroll, D. H. (1997). *A Comparison of Clinical Supervision and Evaluation*. Diperoleh pada 15 Julai 2001 daripada [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/14/3/58.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/14/3/58.pdf)
- Celep, C. (2000). *Teachers and Organizational Commitment in Education*. Ankara: An Publishing.

- Cetin, M. O. (2006). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academic. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 78-89.
- Chase, A. (1991). *School level Factors Predicting Teachers' Senses of professional engagement, efficacy, commitment, and job satisfaction: An application of structural equation modelling*. ED347693.
- Chek Mat. (2001). *Penyeliaan berkesan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications.
- Cherkowski, S. L. (2005). Teacher commitment: Toward a wholeness view. The University of Saskatchewan, Canada. Diperoleh pada 20 Julai 2007 daripada [http://proquest.umi.com/.eserv.uum.my/dissertations/preview\\_all/NR06226](http://proquest.umi.com/.eserv.uum.my/dissertations/preview_all/NR06226).
- Chiang, L. H. & Green, J. E. (1995). A comparison of teacher-education reform in two nations: The Republic of China and the USA. *Action in Teacher Education*, 17(2), 47-54.
- Clarke, A., & Collins, J.B. (2004). Glickman's supervisory belief inventory. *Journal of Curriculum and Supervision*, 20(1), 76-78.
- Clarke, D. M. (1999). Measuring quality of supervision and the training experience in psychiatry. *Australian and New Zealand journal of Psychiatry*, 1999, 33, 248-252.
- Coasta, A.L., & Kallick, B. (2000). Getting into habit of reflection. *Educational Leadership*, 57(7), 60-62.
- Cogan, M. L. (1973). *Clinical supervision*. Boston : Houghton Mifflin.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York: Sage.
- Coladarci, T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. *Journal of Experimental Education*, 60, 323-337.
- Coladarci, T. & Breton, W. A. (1997). Teacher efficacy, supervision, and the special education resource-room teacher. *Journal of Educational Research*, 90(4), 230-240.
- Cole, A. L., & Knowles, J. G. (2001). *Lives in Context: The Art of Life History Research*. Walnut Creek, CA.: AltaMira Press

- Collier, M. D. (2005). An ethic of caring: The fuel for high teacher efficacy. *The Urban Review*, 37(4), 351-359.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crosby, P. B. (1996). *The absolutes of leadership*. Johannesburg: Pfeiffer.
- Dannetta, V. (2002). What factors influence a teacher's commitment to student learning? *Leadership and Policy in Schools*, 1(2), 144-171.
- Danielson, C., & McGreal, T. L. (2000). *Teacher evaluation to enhance professional practice*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum.
- Dares, J. C. & Playko, M. A. (1995). *Supervision as a proactive process: Concepts and cases* (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Darling-Hammond, L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters what leaders can do. *Educational Leadership*, 60, 6-13.
- Darling-Hammond, L. (1997). *Doing what matters most: Investing in quality teaching*. New York: National Commission on Teaching & America's Future.
- Davis, J.A. (1971). *Elementary survey analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, D. R., Ellett, D.D., & Annunziata, J. (2002). Teacher evaluation, leadership and learning organizations. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(4), 287-301.
- Dembo, M. H. & Gibson, S. (1985). Teachers' sense of efficacy: An important factor in school improvement. *Elementary School Journal*, 86, 173-184.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Dollansky, T. (1998). *Teachers supervision and professional development*. Diperoleh pada 17 Ogos 2003 daripada <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/98-04.htm>.
- Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: an investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(2), 110-141.
- Ebmeier, H. and Nicklaus, J. (1999). The impact of peer and principal collaborativesupervision on teachers' trust, commitment, desire for collaboration, and efficacy. *Journal of Curriculum and Supervision*, 14(4), 351-378.

- Ediger, M. (2002). The supervisor of the school. *Education*, 122(3), 602-605.
- Edmonds, R. (1979). *A discussion of the literature and issues related to effective schooling*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 170394).
- Elizur, D. & Koslowsky M., (2001). Work values and commitment to the organization. *International Journal of Manpower*, 11, 3-7.
- Ellet, C.D. & Tedlie, C. (2003). Teacher evaluation, teacher effectiveness and school effectiveness: Perspectives from USA. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. 17, 1 (March), 101-128.
- Elliot, B., & Croswell, L. (2002). *Teacher commitment and engagement: the dimensions of ideology and practice associate with teacher commitment and engagement within an Australian perspective*. Diperoleh pada 23 Desember 2007 daripada <http://www.aare.edu.au/04pap/cro2522.htm>
- Elliot, B., & Croswell, L. (2005). Passionate Teachers, Committed Teachers : the dimension of passion in teachers commitment. Diperoleh pada 17 Januari 2008 daripada <http://www.aare.edu.au/04pap/cro04237.pdf>
- Evans, E.D., & Tribble, M. (1986). Perceived teaching problems, self-efficacy, and commitment to teaching among student teachers. *Journal of Educational Research*, 80, 81-85.
- Fimian, M.J. (1986). Social support and occupational stress in special education. *Exceptional Children*, 52, 436-442.
- Firestone, W.A. & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high school. *Educational Evaluation & Policy Analysis*, 10, 285-299.
- Firestone, W. A. & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, 7, 169-179
- Foo Say Fooi, Tang Keow Ngang. (2000). Kepimpinan pengajaran Pengetua/ Guru Besar dan kepuasan guru. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 35-48.
- Fresko, B, Kfir, D. & Nasser, F.. (1997). Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, 13(4), 429-438.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Gagnon, M.A., & Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research an introduction* (7th. ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Glanz, J. (2000). Supervision for the millenium: a retrospective and prospective. *Focus on Education*. Diperoleh pada 17 Ogos 2003 daripada <http://turbo.kean.edu/~jglanz/glanz6.html>.
- Glanz, J. (1997). The Tao of supervision: Taoist insight into the theory and practice of educational supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*, 12(3), 193-211.
- Glanz, J. & Neville, R. F. (1997). *Educational Supervision: Perspectives, Issues, and Controversies*. Norwood, MA: Christopher-Gordon
- Glatthorn, A. A. (1990). *Supervisory leadership: Introduction to instructional supervision*. Glenview: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.
- Glense, C. (1999). *Becoming qualitative reseacher* (2nd. ed.). New York: Longman.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., Ross-Gordon, J. (2004). *Supervision and instructional leadership : a developmental approach* (6th ed.). Boston : Pearson.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction: A developmental approach*. (2nd. ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K. & Woolfolk Hoy, A. (2000). Collective teacher efficacy: its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Educational Research Journal*
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision: Special methods for the supervision of teachers*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Goldhammer, R., Anderson, R. H., & Krajewski, R.J. (1993). *Clinical supervision: Special methods for the supervision of teachers* (3rd ed.). Forth Worth: Harcourt Brace Jovanovich
- Gordon, B. G., Meadows, R. B., & Dyal, A. B. (1995). School principals' perceptions: the use of formal obsevation of classroom teaching to improve instruction. *Journal of Education*, 116(1), 9-16.

- Guskey, T. R. (1988). Teacher efficacy, self concept, and attitudes toward the implementation of instructional innovation. *Teaching and Teacher Education*, 4(1), 63-69.
- Haris, B. M. (1975). Supervisory behaviour in education (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hausman, C. S., & Goldring E. B. (2001). Sustaining teacher commitment: the role of profesional communities. *Peabody Journal of Education*, 76 (2), 30-51.
- Heeler, R.M., & Ray, M. L. (1972). Measure validation in marketing. *Journal of Marketing Research*, (1972). In Gilbert, A. C. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing construct. *Journal of Marketing Research*, Feb. 1979.
- Henson, R. K. (2001). *Teacher self-efficacy: substantive implication and measurement dilemmas*. Diperoleh pada Februari 6, 2007 dari <http://www.des.emory.edu/mfp/EREkeynote.PDF>
- Herzberg, F. (1987). One more time. How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5):109-120.
- Holland, P. E., & Adams, P. (2002). Through the horns of the dilemma between instructional supervision and the summative evaluation of teaching. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 227-247.
- Holland, P. E., & Garman, N. (2001). Toward the resolution of the crisis in legitimacy in the field of supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*, 16(2), 95-111.
- Howard, B. B., & Mccolskey W. H. (2001). Evaluating experienced teachers. *Educational Leadership*, 58(5), 48-51.
- Hoy, W. K., & Smith, P. A. (2007). Influence : a key to sucessful leadership. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 158-167.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J., & Wiskowskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*. 26(1), 38-45.
- Hussein Mahmood. (2005). Kepemimpinan profesionalisme : Satu utopia? *Pemimpin*, 5, 39-51.
- Ishak Mad Shah. (2004). Konsep sendiri dan pencapaian akademik golongan remaja: Sejauh manakah kepemimpinan ibu bapa sebagai moderator. *Jurnal Teknologi*. 40 (E), 33-44.



- Ishak Sin. (2003). Era globalisasi: pendidikan dan cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 13(1), 15-27.
- Jabatan Pendidikan Islam dan Moral. (2006). *Buku panduan pengurusan Guru Penolong Kanan SMKA: Pentadbiran*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jabatan Pendidikan Islam dan Moral. (2006). *Buku panduan pengurusan Guru Penolong Kanan SMKA: Hal Ehwal Murid*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jabatan Pendidikan Islam dan Moral. (2006). *Buku panduan pengurusan Guru Penolong Kanan SMKA: Kokurikulum*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jabatan Pelajaran Negeri Kedah Darul Aman. (2005). *Program sekolah lima bintang: Versi 2*. Kedah: Jabatan Pelajaran Negeri.
- Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman. (1999). *Buku perancangan rasmi 1999*. Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2nd ed.). University of Iowa : Sage Publications
- Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2003). *Standard kualiti pendidikan Malaysia-sekolah : Pernyataan standard*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jennett, H. K., Harris, S. L., & Mesibov, G. B. (2003). Commitment to philosophy, teacher efficacy, and burnout among teachers of children with autism. *Journal of Autism and Development Disorders*, 33(6), 583-593.
- Joffres, C. & Haughey, M. (2001). Elementary teachers' commitment declines: antecedents, processes, and outcomes. *The Qualitative Report*, 6(1). Diperoleh pada 9 Februari 2007 daripada <http://www.nova.edu/ssw/QR/QR6-1/joffres.html>.
- Kam, B.H. (1997). Style and quality in research supervision: The supervisor dependency factor. *Higher Education*, 34, 81-103.
- Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (1995). Organizational Commitment and Job Performance in the U.S. Labor Force. *Research in the Sociology of Work*, 5, 235-257.
- Kavanagh, M., Mackinney, A. L., & Wolins, L. (1971). Issues in managerial performance. Multivariate-multimethod analysis of rating. *Psychological Bulletin*, 75 (1), 34-39.

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia . (1992). *Surat Pekeliling Panduan Tugas Guru Kanan Mata Pelajaran Sekolah Menengah*. KP(BS)8542/PEK/9.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1987). *Surat pekeliling ikhtisas bilangan 3/1987: Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas oleh Pengetua/ Guru Besar sekolah*. KP(BS)8591/Jld II (77).
- Knobloch, N. A., & Whittington, M. S. (2003). Differences in teacher efficacy related to career commitment of novice agriculture teachers. *Journal of Career and Technical Education*, 20(1). Diperoleh pada Februari 18, 2007 daripada <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JCTE/v20n1/knobloch.html>.
- Kushman, J.W. (1972). The Organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Kutsyuruba, B. (2003). *Instructional supervision peception of Canadian and Ukranian beginning high-school teachers*. Unpublished Masters Theses. University of Saskatchewan, Saskatoon, Canada
- Labedo, O. J. (2004). Perceived supervisory support and organizational citizenship behaviours: Is job safisfaction a mediator? *South African Journal of Psychology*, 38(3), 479-488.
- LeCompte, M. D. (2000). Analyzing qualitative data. *Theory into Practice*, 34(2), 146-154.
- Leithwood, K. (1997). *The nature of leadership survey*. Unpublished manuscript, The Ontario Institute Studies in Education: University of Toronto, Canada.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-18.
- Lewandowski, K. H. (2005). *A study of the relationship of teachers' self-efficacy and the impact of leadership and professional development*. Unpublished Doctoral Dissertation: University of Indiania, Pennyslavana.
- Light, G. & Cox R. (2001) *Learning and Teaching in Higher Education: The Reflective Professional*. London: Sage Publications,

- Li Hai & Zhang Mian . (2007). The Relationship Between Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Science and Management of S. & T.*, 28(8), 140–148.
- Lin, H., Gorrell, J. & Taylor, J. (2002). Influence of culture and education on U.S. and Taiwan preservice teachers' efficacy beliefs. *Journal of Educational Research*, 96(1), 37-45.
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lortie, D. C. (1975). *School teacher: A sociological study*. Chicago: University of Chicago Press
- Lovell, J.T. & Wiles, K. (1983). *Supervision for better schools* (5th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Madon, S., Jussim, L. Eccles, J. (1997). In search of the powerful self-fulfilling prophecy. *Journal of Personality and Social Psychology* 72(4), 791-809.
- Mahathir Mohammad. (2003). Dr. M bangga komitmen guru laksanakan dasar pendidikan negara. *Utusan Malaysia*, Mei 16, 2003.
- Mahathir bin Mohamad. (1979). *Laporan Jawatankuasa Kabinet*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Mathieu, I., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McBride, M. & Skau, K. (1995). Trust, empowerment, and reflection: Essentials of supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*, 10(3), 262-277
- McGreal, T. L. (1983). *Successful Teacher Evaluation*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). New York: Longman.
- Menzies, T. (1995). *Teacher commitment in colleges of applied arts and technology: Sources, objects, practices, and influences*. National Library of Canada, Acquisitions and Bibliography Branch, 395 Wellington Street, Ottawa, ON, K1A 0n4. ISBN 0-612-07349-1.

- Merriam, S. B. (2003). *Qualitative research in practice examples for discussion and analysis* (1st ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Metzke, L. K. (1988). A study of the causes of teacher attrition in regular an special education in Wisconsin (Doctoral Dissertation. Marquette University). *Dissertation Abstracts International*, 42-42A.
- Michie S. & West, M. A. (2004). Managing people and performance: an evidence based framework applied to health service organisations. *International Journal of Management Review*, 5/6 (2), 91-111.
- Milanowski, A. T., & Heneman H.G. (2001). Assesment of teacher reactions to the standard based teacher evaluation system: A pilot study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 15(3), 193-212.
- Mohd Majid Konting. (1990). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka
- Mohd. Zaki Zakaria. (2001). *Amalan Pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dan kesannya kepada sikap guru-guru terhadap penyeliaan pengajaran*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mrozik, B. (1993). *Second-career teachers and the school workplace : effects on commitment and job satisfaction*. Ann Arbor : UMI.
- Murphy, N. W. (2004). *Orientations to higher degree supervision: the interrelatedness of beliefs about supervision, research, teaching, and learning*. Unpublished Doctoral Theses. Griffith University, Australia.
- Nieto, S. M. (2003). Keeping good teachers. *Educational Leadership*, 60(8), 14-18.
- Nik Anuay Abdullah. (2000). *Tanggapan guru terhadap penyeliaan pengajaran oleh Jemaah Nazir : satu kajian kes di Sekolah Menengah Victoria Kuala Lumpur*. Disertasi Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.
- Nir, A. E. (2003). The impact of school –based management on supervision instructors' proffessional considerations. *The International Journal of Educational Management*, 17(2), 49-58.
- Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 5(4), 323-341.

- Nolan, J. F., Hawkes, B., & Francis, P. (1993). Case studies in clinical supervision: A research synthesis. *Educational Leadership*, 51(2), 52-56.
- Nolan, J. Jr. & Hoover, L. A. (2004). *Teacher supervision and evaluation: theory into practice*. Hoboken : John Wiley.
- Norhazlin Mohammad. (2004). *Pemimpin dan hubunganya dengan komitmen pekerja: satu kajian di Cawangan Mekanikal Ibu Pejabat Jabatan Kerjaraya Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- Olivia, P. F., & Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for today's schools* (7th ed.). Hoboken: John Wiley.
- Onafowora, L. L. (2004). Teacher efficacy issues in the practice novice teachers. *Educational Research Quarterly*, 28(4), 34-43.
- Okpara, J. O., Squillace, M., & Erundu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3), 177-190.
- O'Reilly, C. and Caldwell, D. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 559-565.
- Ovando, M. N. (2001). Teachers's Perceptions of a of a learner- centered teacher evaluation system. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 15(3), 213-231.
- Page, M. L. (2003). Race, culture, and the supervisory leadership: a review of the literature and a call to action. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(2), 161-174.
- Painter, S. R. (2000). Principals' efficacy beliefs about teacher evaluation. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 368-378.
- Pajak, E. (2001). Clinical supervision in a standards-based environment. *Journal of Teacher Education*, 52(3), 233-247.
- Pajak, E. (2002). Clinical supervision and psychological functions: a new direction for theory and practice. *Journal of Curriculum and Supervision*, 17(3), 189-205.

- Pajak, E. (1993). *Approaches to clinical supervision: Alternatives for improving instruction*. Norwood, MA: Christopher-Gordon.
- Pajares, F. (2002). *Self-efficacy beliefs in academic contexts: An outline*. Diperoleh pada 31 Oktober, 2003 dari <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/efftalk.html>
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American High Schools. *Educational Research and Evaluation*. 11(5), 461-485
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment teamwork and trust: exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462-479.
- Patimah Ibrahim. (2002). *Budaya kualiti sekolah dan hubungannya dengan komitmen guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Peterson, K. & Martin, J. (1990) Developing Teacher Commitment: The Role of the Administrator in *Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity* in P.Reyes. (ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Philips, J. (2003). Powerful learning: creating learning communities in urban school reform. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-258.
- Pfeiffer, I.L. & Dunlap, J.B. (1982). *Supervision of Teachers: A Guide to Improving Instruction*. Phoenix: Oryx Press
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rafisah Osman. (2000). *Persepsi guru sekolah menengah terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran*. Tesis sarjana yang tidak diterbitkan. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Raju, P. M., & Srivastava, R. C. (1994). Factors contributing to commitment to the teaching profession. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 7-13.
- Rahimah Hj Ahmad. (2002). Kepimpinan dan kePengetuaan: Cabaran dan strategi di alaf baru. *Jurnal Institut Pengetua*, 2, 1-8.
- Ralph, E. G. (2005). Enhancing managers'supervisory effectiveness: a promising model. *Journal of Management Development*, 24(3), 267-284.
- Reames, E. H., & Spencer, W. A. (1998). Teacher efficacy and commitment: Relationships to middle school culture. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Reinman, A. J. & Thies-Sprinthall, L. (1998). *Mentoring and supervision for teacher development*. New York: Longman.
- Reitzug, U. C. (1997). Images of principal instructional leadership: from supervision to collaborative inquiry. *Journal of Curriculum and Supervision*, 12(4), 324-343.
- Reyes, P., & Pounder, D. G. (1993). Organizational orientation in public and private elementary schools. *The Journal of Educational Research*, 87, 86-93.
- Rosenholtz, S. J., & Simpson, C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teacher commitment. *Sociology of Education*, 63(4), 241-257.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. New York: Teachers College Press.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. New York: Longman.
- Ross, J. A., Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Ruhani Mohamed. (2005). *Penyelidikan pengajaran di dua buah sekolah pinggir bandar di negeri Kelantan*. Disertasi Sarjana yang tidak diterbitkan. Institut Pengajian KePengetahuan, Universiti Malaya.
- Schechter, C. & Tschannen-Moran, M. (2006). Teachers' sense of collective efficacy: an international view. *Journal of Educational Management*, 20(6), 480-489.
- Schunk, D. H. (2000). *Learning theories : an educational perspective* (3rd ed.). Upper Saddle River : Merrill.
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2001). *The development of academic self-efficacy*. Diperoleh pada Februari 8, 2007 dari <http://www.des.emory.edu/mfp/SchunkPajares2001.PDF>
- Scriven, M. (1981) *Summative Teacher Evaluation*. In J. Millman & L. Darling-Hammond (eds) *The New Handbook of Teacher Evaluation: Assessing elementary and secondary school teachers* (244-271). Newbury Park, CA: Sage.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research methods for business : A small building approach*. New York. John Wiley & Sons. Inc.
- Sektor Pengurusan Akademik, Jabatan Pendidikan Negeri Kedah. (2001). *Program pemantauan kurikulum berkualiti*. Jabatan Pendidikan Negeri Kedah.

- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2002). *Supervision : a redefinition* (7th ed.). Boston : McGraw-Hill.
- Sharifah Mohd Gany. (2001). *Kepimpinan pengajaran Pengetua sekolah menengah: Kajian terhadap perlaksanaannya di Sekolah Menengah Kebangsaan St. George, Pulau Pinang*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Minden: Universiti Sains Malaysia
- Sharifah Zainon Syed Lani. (2002). *Keberkesanan amalan penyeliaan pengajaran oleh pentadbiran sekolah di salah sebuah sekolah menengah di daerah Kota Tinggi, Johor*. Disertasi Sarjana yang tidak diterbitkan. Institut Pengajian KePengetuaan, Universiti Malaya.
- Shahril @Chairil Marzuki. (2002). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua/guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21 ini. *Jurnal Institut Pengetua*, 2, 7-16.
- Short, P. M. & Reinhart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951-960.
- Siens, C. M., & Ebmeier, H. (1996). Developmental supervision and the reflective thinking of teachers. *Journal of Curriculum and Supervision*, 11(4), 299-319.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239
- Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative supervision in the professional development school. *Journal of Curriculum and Supervision*, 16(4), 305-321.
- SMKA Yan, (2009). *Buku Panduan Senarai Tugas Guru*.
- Smylie, M. A. (1988). The enhancement function of staff development: Organization and psychological antecedents to individual teacher change. *American Educational Research Journal*, 25(1), 1-30.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2000). Alternative approaches to supervision: cases from the field. *Journal of Curriculum and Supervision*, 15(3), 212-235.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching : strategies and techniques*. Thousand Oaks : Corwin Press.



- Sun, J. (2004). Understanding the Impact of Perceived Principal Leadership Style On Teacher Commitment. *Journal of ISEA*, 32(2), 18-30.
- Staw, B. M. (1977). *Psychological foundation of organizational behavior*. Santa Monica: Goodyear Pub.Co.
- Stones, E. (1984). *Supervision in teacher education : a counselling and pedagogical approach*. London : Methuen & Co. Ltd.
- Stronge, J. H & Tucker, P. D. (2000). *Teacher Evaluation and Student Achievement*. New York: National Education Association.
- Stronge, J. (1997). Evaluating Teaching: A Guide to Current Thinking and Best Practice. *Journal of Curriculum and Supervision*, 16(4), 305–321.
- Swars, S. L. (2005). Examining perceptions of mathematics teaching effectiveness among elementary preservice teachers with differing levels of mathematics teacher efficacy. *Journal of Instructional Psychology*, 32(2), 139-147.
- Sweeney, J. (1992). The effects of evaluator training on training evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 6(1), 7-14.
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39 (5), 346-352.
- Taba, H. (2005). What is evaluation up to and up against in intergroup education? *Journal of Curriculum and Supervision*, 20(3), 257-262.
- Tamailu, M., Oim, O. (2005). Estonian teachers' belief on teachers efficacy and influencing factors. *Trames*, 9(59/54), 2, 177-191.
- Tang Keow Ngang. (2007). Persepsi guru program pengajaran dan pembelajaran sains dan matematik dalam bahasa Inggeris terhadap pelaksanaan pencerapan pengajaran. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*. 4(2007), 93-107.
- Tschannen-Moran, M. & Woolfolk Hoy, A. (2007). *The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers*. Diperoleh pada April 8, 2007 dari [http://mxtsch.people.wm.edu/Scholarship/TATE\\_AntecedentsofTSE-05-06.pdf](http://mxtsch.people.wm.edu/Scholarship/TATE_AntecedentsofTSE-05-06.pdf)
- Theobald, N. D. (1989). *Whether knowledge or in ignorance: An econometric model of K-12 public school teacher retention*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. San Francisco. (ERIC Document reproduction Service No. ED. 307 688.
- Tracy, S.J. & McNaughton, R. (1993). *Assisting and assessing educational personnel: The impact of clinical supervision*. Boston: Allyn & Bacon

- Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42, 573-585.
- Tschannen-Moran, M. & Barr, M. (2004). Fostering student achievement: The relationship between collective teacher efficacy and student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 3, 187 - 207.
- Tschannen-Moran, M & Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805.
- Tschannen-Moran, M & Woolfolk Hoy, A. (2002). *The influence of resources and support on teachers' efficacy* beliefs. Diperoleh pada Januari 10, 2007 dari <http://www.coe.ohio-state.edu/ahoy/AERA%202002%20megan.pdf>
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk Hoy, A. & Hoy, W.K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68, 202-248.
- Tsui, A. B. M., Lopez-Real, F., Law, Y. K., Tang, R., & Shum, M. S. K. (2001). Roles and relationships in tripartite supervisory conferencing processes. *Journal of Curriculum and Supervision*, 16(4), 322-344.
- Tsui, A. B. M. (1995). Exploring collaborative supervision in inservice teacher education. *Journal of Curriculum and Supervision*, 10(4), 346-371.
- Tucker, C.M., Porter, T., Reinke, W. M., Herman, K. C., Ivery, P. D., Mack, C. e., et al.(2005). Promoting teacher efficacy for working with culturally diverse students. *Preventing School Failure*, 50(1), 29-34.
- Tuckman, B. W. (1994). *Conducting educational research* (4th ed.) Fort Worth: Harcourt Brace College, 1994.
- Vander Stoep, S., Anderman, E.M., & Midgley, C. (1994). Principal venturesomeness, teacher satisfaction, and student motivation. *School Effectiveness and School Improvement*, 5, 254-271.
- Van Der Linde, C. H. (1998). Clinical supervision in teacher evaluation: a pivotal factor in the quality management of education. *Education*, 119(2), 328-334.
- Vaugh, L. M. (2004). *Connecting the past to the present: the impact of principals' past supervisory experiences as teachers on current supervisory practices*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Georgia, Athens, Georgia.
- Waite, D. (2000). Identity, authority, and the heart of supervision. *International Journal of Educational Reform*, 9(4), 282-291.

- Waite, D. (1994). Understanding supervision: an exploration of aspiring supervisors' definitions . *Journal of Curriculum and Supervision*, 10(1), 60-76.
- Waite, D.. (1995) *Rethinking instructional supervision : notes on its language and culture*. London : Falmer Press.
- Ware, H. & Kitsantas, A. (2007). Teacher and collective efficacy beliefs as predictors of professional commitment. *Journal of Educational Research*, 100 (5), 303-310.
- Watkin, P. (2005). The principal's role in attracting, retaining, and developing new teachers. *Clearing House*, 79(2). 83-87.
- Weasmer, J. & Woods, A.M. (2003). Mentoring: Profesional development through reflectin. *The Teacher Educator*, 39(1), 64-77.
- Weiss, E. M. (1999). Perceived workplace conditions and first-year teachers' morale, career choice commitment, and planned retention: A secondary analysis. *Teaching & Teacher Education*, 15, 861-879.
- Wiles, J., Bondi, J. (2004). *Supervision : a guide to practice*. (6th ed.). Upper Saddle River : Pearson/Merrill/Prentice Hall.
- Wiles, J., & Bondi, J. (2000). *Supervision: A guide to practice* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Wiles, J. & Bondi, J. (1996). *Supervision: A guide to practice*. (4th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Wilson, P., & Tan, G-C. I. (2004). Singapore teachers' personal and general efficacy for teaching primary social studies. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 13(3), 209-222.
- Woolfolk Hoy, A. (2000). *Changes in the teachers efficacy during the early years of teaching*. Diperoleh pada Januari 5, 2007 dari <http://www.coe.ohio state.edu/ahoy/efficacy%2043%2022.pdf>.
- Yousef, D.A. (2000). Organisational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organisational change. *Human Relations*, 53 (4), 513-37.
- Yusoff bin Haji Hanifah (1981). *Organizational commitment : teachers attitudes in the context of Peninsular Malaysia* . Ann Arbor : UMI.
- Zahari Jaafar. (2002). *Hubungan di antara gaya komunikasi Pengetua dengan komitmen guru kepada sekolah: satu tinjauan di beberapa buah sekolah menengah*

*kebangsaan di Kuala Krai, Kelantan Darul Naim*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1998). *Pentadbiran pendidikan*. Shah Alam : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Zainuddin Muhammad. (1998). *Persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran di sebuah sekolah di Kelantan*. Tesis Sarjana yang tidak di terbitkan. Universiti Malaya.

Zairudin Md Shah. (2002). *Fungsi Pengetua dalam kepimpinan pengajaran, kajian di sebuah sekolah di daerah Kluang, Johor*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan. Institut Pengajian KePengetuaan, Universiti Malaya.

Zepeda, S.J. (2006). Cognitive dissonance supervision, and administrative team conflict. *International Journal of Educational Management*, 20(3), 224-232.

Zepeda, S. J (2002). Linking portfolio development to clinical supervision: a case study. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(1), 83-102.

Zepeda, S. J., & Ponticell, J. A. (1998). At cross-purposes: what do teachers need, want, and get from supervision? *Journal of Curriculum and Supervision*, 14(1), 68-87.

**LAMPIRAN A**

**Soal selidik**



--	--	--	--

**FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PENDIDIKAN  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**SOAL SELIDIK**

**HUBUNGAN KUALITI PENYELIAAN PENGAJARAN DAN  
PEMBELAJARAN DENGAN KOMITMEN DAN EFIKASI GURU**

UNTUK DIISI OLEH INDIVIDU GURU SECARA **JUJUR** DAN **TEPAT**

SETIAP JAWAPAN YANG DIBERIKAN ADALAH DIANGGAP RAHSIA DAN  
AKAN DIJADIKAN SEBAGAI BAHAN PENYELIDIKAN ASAS DENGAN TIDAK  
MERUJUK KEPADA INDIVIDU TERTENTU.

FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PENDIDIKAN UUM MENGUCAPKAN TERIMA  
KASIH ATAS KERJASAMA TUAN/ PUAN

## Bahagian A: Maklumat Am

**Arahan:** Sila tandakan (/) pada ruangan yang berkenaan.

1. Jantina                      Lelaki                      (       )  
   Perempuan                      (       )
2. Umur                      Kurang daripada 25 tahun                      (       )  
    (pada 01.Januari)      26 hingga 35                      (       )  
   36 hingga 45                      (       )  
   46 hingga 55                      (       )
3. Pengalaman mengajar ( sehingga tahun semasa).  
  
   satu hingga tiga tahun                      (       )  
   4 hingga 9 tahun                      (       )  
   10 hingga 15 tahun                      (       )  
   lebih daripada 15 tahun                      (       )
4. Pencerapan di sekolah anda dilakukan oleh:  
  
    (       )              Pengetua sahaja  
    (       )              Pengetua/ Penolong Kanan  
    (       )              Pengetua/ Penolong Kanan/ Penyelia Petang  
    (       )              Penolong Kanan sahaja  
    (       )              Penyelia Petang sahaja  
    (       )              Lain-lain ( sila nyatakan ) : .....
5. Sejauhmanakah anda **berpuas hati** tentang **penyeliaan / pencerapan pengajaran** yang dilakukan ke atas diri anda oleh Pengetua atau wakil-wakilnya.  
  
    (       )              Sangat puas hati  
    (       )              Puas hati  
    (       )              Kurang puas hati  
    (       )              Tidak puas hati
6. Secara puratanya saya telah **diselia secara formal** sebanyak ...  
  
    (       )              5 atau lebih kali setahun  
    (       )              3 hingga 4 kali setahun  
    (       )              2 hingga 3 kali setahun  
    (       )              sekali setahun  
    (       )              sekali dalam jangka masa 2 tahun  
    (       )              tidak pernah

7. Pada pandangan saya, **guru-guru yang belum disahkan dalam jawatan** perlu diselia ...
- (       )       5 atau lebih kali setahun
  - (       )       3 hingga 4 kali setahun
  - (       )       2 hingga 3 kali setahun
  - (       )       sekali setahun
  - (       )       sekali dalam jangka masa 2 tahun
8. Manakala **guru-guru yang telah disahkan dalam jawatan** perlu diselia...
- (       )       5 atau lebih kali setahun
  - (       )       3 hingga 4 kali setahun
  - (       )       2 hingga 3 kali setahun
  - (       )       sekali setahun
  - (       )       sekali dalam jangka masa 2 tahun
9. Sementara **guru-guru yang menghadapi masalah di bilik darjah** pula perlu diselia...
- (       )       5 atau lebih kali setahun
  - (       )       3 hingga 4 kali setahun
  - (       )       2 hingga 3 kali setahun
  - (       )       sekali setahun
  - (       )       sekali dalam jangka masa 2 tahun
10. Semasa mengendalikan **penyeliaan secara formal**, penyelia seharusnya meluangkan sekurang-kurangnya \_\_\_\_\_ di bilik darjah.
- (       )       lebih daripada satu waktu pembelajaran
  - (       )       satu waktu pembelajaran
  - (       )       kurang daripada satu waktu pembelajaran

## **Bahagian B : Persepsi guru terhadap penyeliaan**

*Bulatkan nombor yang menunjukkan tahap persetujuan anda terhadap setiap pernyataan di bawah.*

1. Saya amat yakin terhadap keperluan penyeliaan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

2. Saya menganggap penyeliaan itu penting.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

3. Setiap guru boleh mendapat faedah daripada proses penyeliaan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

4. Penyeliaan perlu merupakan usaha pakatan antara guru dan penyelia.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

5. Penyeliaan seharusnya dapat meningkatkan perkembangan profesional dan kepercayaan dalam kalangan guru.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

6. Saya berpuas hati dengan kualiti penyeliaan yang dijalankan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

7. Guru seharusnya dilibatkan dalam merancang melaksanakan proses penyeliaan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

8. Penyeliaan yang dijalankan di sekolah saya dapat memenuhi keperluan sendiri guru.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**



**Secara umumnya, apakah pandangan anda terhadap proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah anda?**

---

---

---

---

---

### **Bahagian C : Pengetahuan – Keyakinan terhadap Pengetua**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan persetujuan anda kepada tahap keyakinan terhadap Pengetua.*

1. Berkeyakinan terhadap Pengetua sebagai pentadbir sekolah.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

2. Mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadapnya.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

3. Berpuas hati dengan kepimpinan sekolah yang cekap dan profesional.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

4. Terdapat pelbagai cara dalam komunikasi antara guru dengan pihak pengurusan

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

5. Keputusan yang dibuat oleh pihak pentadbir adalah sangat adil dan dapat dijangkakan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

6. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang pengajaran berkesan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

7. Mempunyai pengetahuan tentang teknik penyeliaan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

8. Dapat membantu memperbaiki pengajaran saya di bilik darjah.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

## **Bahagian D: Kemahiran Interpersonal – Sokongan Pengetua**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian untuk menunjukkan tahap persetujuan anda.*

1. Selalu memberi sokongan dalam usaha saya untuk menjadi seorang guru yang lebih baik

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

2. Suka menolong saya dalam usaha meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

3. Sangat prihatin dalam membantu saya memperbaiki teknik pengajaran.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

4. Sangat mengambil berat terhadap penambahbaikan yang berterusan diri saya sebagai tenaga kerja profesional.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

5. Mempunyai hubungan yang baik dengan guru dan boleh dipercayai.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

6. Mudah untuk dibawa berunding.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

7. Bersikap terbuka dan sentiasa melakukan penambahbaikan yang berterusan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

8. Mengutamakan keperluan guru.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

**Bahagian E: Kemahiran Teknikal – Penyeliaan yang aktif oleh Pengetua.**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian untuk menunjukkan tahap persetujuan anda.*

1. Membantu saya merancang unit pembelajaran.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

2. Mengadakan persidangan prapemerhatian sebelum proses penyeliaan.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

3. Menggunakan masa yang secukupnya untuk menyelia bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan sampel tingkah laku saya semasa mengajar.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

4. mengadakan persidangan pasca penyeliaan untuk memberi maklum balas secepat mungkin selepas setiap kunjungan.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

5. memberi respon terhadap keperluan masalah guru dan -guru baru.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

6. memudahkan proses pertukaran idea dan maklumat antara guru secara sukarela.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

7. Menyediakan laporan terperinci tentang penyeliaan kepada saya.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

8. Mengadakan sesi refleksi sebagai tindak ikut daripada proses penyeliaan.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

## **Bahagian F:        Komitmen guru**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan tahap komitmen anda sebagai seorang guru.*

1.     Saya bangga menjadi seorang guru.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

2.     Mengajar merupakan suatu profesion yang sangat baik.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

3.     Saya cukup gembira kerana memilih profesion perguruan untuk bekerja.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

4.     Saya selalu memberitahu rakan-rakan bahawa saya akan berada lebih lama lagi dalam kerjaya ini.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

5.     Saya bersedia untuk bekerja bersungguh-sungguh untuk menjadikan profesion ini berjaya.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

6.     Kerjaya ini mendatangkan kepuasan kerja terhadap diri saya.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

7.     Saya boleh bekerja dengan lebih baik untuk meningkatkan prestasi kerja.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

8.     Kesilapan utama saya kerana memilih untuk bekerja dalam profesion ini.

**Sangat Tidak Setuju     1       2       3       4       5       Amat Setuju**

## **Bahagian G : Efikasi personal**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan tahap efikasi anda sebagai seorang guru.*

1. Seandainya pelajar menguasai sesuatu konsep baru dengan cepat, keadaan ini mungkin disebabkan saya mengetahui langkah-langkah yang perlu dalam mengajar konsep tersebut.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

2. Apabila prestasi pencapaian murid saya bertambah baik, keadaan ini selalunya disebabkan saya telah menemui pendekatan pengajaran yang lebih berkesan.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

3. Apabila saya benar-benar mencuba, saya dapat mengatasi masalah menghadapi pelajar bermasalah.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

4. Sekiranya pelajar tidak dapat mengingat maklumat yang diberikan dalam pelajaran yang lepas, saya mengetahui cara untuk mengatasinya dalam pelajaran akan datang.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

5. Apabila murid itu dapat melakukan sesuatu dengan lebih baik daripada kebiasaannya, keadaan ini adalah disebabkan saya telah meningkatkan usaha.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

6. Apabila murid saya tidak dapat melaksanakan tugas yang diberi dengan betul, saya berupaya untuk memastikan sama ada tugas yang diberikan berada pada tahap kesukaran yang betul.

**Sangat Tidak Setuju    1       2       3       4       5       Amat Setuju**

7. Apabila murid menghadapi masalah dalam menyelesaikan tugas mereka, lazimnya saya berupaya untuk menyalurkan mengikut kemampuan mereka.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

8. Tidak semua guru berupaya mendekati semua pelajar meskipun mempunyai kemampuan mengajar yang baik.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

### **Bahagian H:      Pengaruh luaran.**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan persetujuan anda tentang pengaruh luaran.*

1. Sekiranya murid tidak didisiplinkan di rumah, pastinya mereka sukar untuk menerima disiplin yang telah saya kenakan.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

2. Peranan guru terhadap pencapaian murid adalah terbatas berbanding pengaruh persekitaran rumah mereka yang lebih besar.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

3. Jumlah masa di dalam kelas tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap murid berbanding persekitaran rumah mereka.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

4. Kemampuan murid untuk belajar khususnya berkait rapat dengan latar belakang keluarga.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

5. Sekiranya ibu bapa dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada murid, saya juga boleh.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

## **Bahagian I: Komitmen terhadap Organisasi**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan tahap persetujuan anda tentang komitmen terhadap organisasi.*

1. Saya percaya terhadap matlamat dan objektif sekolah.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

2. Saya tidak berpuas hati dengan matlamat dan objektif sekolah yang ditekankan di sekolah ini.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

3. Nilai sekolah ini adalah tidak selari dengan nilai kepercayaan diri saya.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

4. Kadang-kadang saya tidak setuju dengan polisi organisasi terhadap beberapa perkara berkaitan guru.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

## **Bahagian J:      Kepuasan kerja**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan tahap persetujuan tentang keadaan kerja anda.*

1. Keadaan kerja di sekolah ini adalah baik.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

2. Bebanan kerja diagihkan secara seimbang antara semua guru.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**



3. Saya berpuas hati dengan jumlah kerja ditugaskan kepada saya.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

4. Aktiviti sosial guru adalah mencukupi.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

5. Hubungan antara guru dan murid adalah mesra.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

6. Hubungan antara guru adalah mesra.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

**Bahagian K:      Keyakinan terhadap rakan sejawat.**

*Bulatkan nombor yang bersesuaian bagi menunjukkan tahap persetujuan anda terhadap keyakinan kepada rakan sejawat.*

1. Secara umumnya, saya mempunyai keyakinan terhadap semua guru.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

2. Saya berpuas hati dengan kepercayaan yang saya perolehi daripada guru-guru lain.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

3. Saya berpuas hati dengan tahap kecekapan profesionalisme dan kebolehan mengajar rakan-rakan saya.

**Sangat Tidak Setuju      1      2      3      4      5      Amat Setuju**

---

**TERIMA KASIH**

## LAMPIRAN B

### Soalan Temu Bual

Kod :

Jantina :

Umur :

Soalan	Jawapan
1. Berapa lamakah cikgu menjadi seorang guru?  • Di sekolah semasa?	
2. Berapa kali kah cikgu telah diselia dalam tahun ini? • Tahun sebelumnya? • Siapakah yang menyelia? • Masa yang digunakan?	
3. Apakah perasaan cikgu semasa di selia?	
4. Bagaimanakah penyeliaan dijalankan? • Adakah penyelia mengadakan perbincangan sebelum pemerhatian? • Adakah penyelia mengadakan perbincangan selepas pemerhatian?	
5. Apakah pandangan cikgu tentang proses penyeliaan yang dijalankan?  6. Adakah penyelia sering membantu cikgu dalam pengajaran dan pembelajaran?	

7. Pada pandangan cikgu, bagaimanakah cara untuk meningkatkan kualiti penyeliaan?	
8. Apakah perasaan cikgu sebagai seorang guru? Komitmen cikgu terhadap tugas dan sekolah?	
9. Apakah penyeliaan yang dijalankan di sekolah mempengaruhi komitmen cikgu terhadap sekolah?	
10. Apakah penyeliaan yang dijalankan di sekolah mempengaruhi keyakinan cikgu dalam menjalankan tugas mengajar, iaitu dari segi keyakinan untuk menyampaikan isi pelajaran, mengawal kelas dan sebagainya?	
11. Apakah terdapat faktor luaran yang mempengaruhi keupayaan murid belajar?	
12. Apakah cikgu berpuas hati dengan persekitaran kerja? Keadaan tempat kerja dan rakan sejawat?	

## LAMPIRAN C

### SURAT AKUAN MENJALANKAN TEMUBUAL

Saya, ....., bersetuju untuk mengambil bahagian dalam kajian penyelidikan bertajuk **"HUBUNGAN KUALITI PENYELIAAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN DENGAN KOMITMEN DAN EFIKASI GURU"** yang dijalankan oleh Rafisah bt. Osman dari College of Arts and Sciences, Universiti Utara Malaysia, di bawah penyeliaan Profesor Madya Dr. Nurahimah bt. Yusoff, College of Arts and Sciences, Universiti Utara Malaysia. Saya tidak perlu mengambil bahagian dalam kajian ini. Saya boleh berhenti daripada mengambil bahagian tanpa sebarang alasan, dan tidak akan dikenakan sebarang penalti. Saya juga boleh meminta agar semua maklumat diri saya dipulangkan, dibuang daripada rekod kajian, atau dimusnahkan.

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti hubungan antara kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan komitmen dan efikasi guru.

Sekiranya saya mengambil bahagian secara sukarela dalam kajian ini, saya akan diminta untuk melakukan perkara-perkara seperti berikut:

1. Menjawab soalan demografi diri dan pengalaman mengajar.
2. Menjalani satu sesi temubual dengan penyelidik semasa kajian dijalankan, iaitu menjawab soalan berstruktur dalam jangka masa yang tidak melebihi 1 jam. Temubual ini akan dirakamkan dan disimpan secara sulit oleh penyelidik.

Saya tidak akan menerima sebarang imbuhan untuk turut serta dalam kajian ini. Faedah yang dapat saya peroleh daripada kajian ini ialah saya berpeluang untuk membuat refleksi terhadap amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang telah saya lalui yang dapat meningkatkan komitmen dan efikasi diri saya terhadap pengajaran.

Tidak terdapat sebarang risiko yang dijangkakan hasil penglibatan saya dalam kajian ini.

Sebarang maklumat tentang diri saya, atau maklumat yang dibekalkan oleh saya tidak boleh dikongsi dengan orang lain tanpa kebenaran saya, atau sebagaimana yang telah ditetapkan oleh undang-undang. Penyelidik perlu menyimpan semua data tentang saya, dan berkongsi data tersebut dengan penyelia kajiannya, iaitu Dr. Nurahimah bt. Yusoff semasa tempoh kajian dijalankan dan analisis data. Saya mempunyai hak untuk meninjau kembali rakaman yang telah dijalankan pada bila-bila masa dalam tempoh kajian atas permintaan sendiri. Selepas kajian tamat, penyelidik hendaklah menyimpan semua data-data, termasuk pita rakaman, dan boleh menggunakannya kembali sebagai bahan rujukan untuk kajian akan datang sekiranya perlu.

Penyelidik akan menjawab sebarang soalan yang dikemukakan sepanjang tempoh kajian dijalankan dan dapat dihubungi melalui nombor telefon seperti berikut : 04-4655359. Sebarang pertanyaan lanjut juga boleh dikemukakan kepada penyelia bagi kajian ini, iaitu Dr. Nurahimah bt. Yusoff pada talian 04-9284050.

Tandatangan saya di bawah membuktikan bahawa penyelidik telah menjawab semua soalan saya, dan saya berpuas hati serta bersetuju untuk turut serta dalam kajian ini secara sukarela. Saya juga telah diberikan satu salinan borang ini.

Tarikh: \_\_\_\_\_

Tanda tangan Penyelidik : \_\_\_\_\_  
(RAFISAH BT. OSMAN)

Tandatangan Peserta : \_\_\_\_\_

## Lampiran D: Transkripsi Temu Bual

Kod : R2

Jantina : Perempuan

Umur : 42 tahun

Soalan	Jawapan
<p>1. Berapa lamakah cikgu menjadi seorang guru?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Di sekolah semasa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya mula-mula mengajar di sekolah rendah, lama juga selama 7 tahun,. Sekarang di sekolah menengah sudah 11 tahun , jadi semuanya 18 tahun. 18 tahun dah saya mengajar.</li> <li>• Di sekolah ni dah 11 tahun. Habis sambung belajar di USM saya terus <i>posting</i> ke sini. Saya opsyen bahasa Melayu /sastera, tapi di sini kena ajar mata pelajaran Geografi.</li> </ul>
<p>2. Berapa kali kah cikgu telah diselia dalam tahun ini?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahun sebelumnya?</li> <li>• Siapakah yang menyelia?</li> <li>• Masa yang digunakan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahun ni saya kena cerap dua kali dah. Tahun lepas pun macam tu juga. Ikut jadual yang sekolah tetapkan. Sepatutnya dalam jadual, setahun tiga kali.</li> <li>• Yang cerap tu Penolong Kanan HEM. Dua-dua kali HEM (Penolong Kanan Hal Ehwal Murid)</li> <li>• Selalunya dia ambil penuh lah satu masa. Dua masa tak pernah lagi sebab dia pun sibuk dengan komitmen-komitmen lain.</li> </ul>
<p>3. Apakah perasaan cikgu semasa di selia?</p>	<p>Aaa.. peringkat mula-mula mengajar dulu, kita rasa kekok, rasa rimas lah. Tapi dah lama kita rasa macam biasa saja lah. Macam tu saja lah sebab kita dah biasa dah. Cuma kita buat lah sikit persediaan.</p>
<p>4. Bagaimanakah penyeliaan dijalankan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada yang beritahu terlebih dulu , tapi ada yang lompat masuk terus, yang ni <i>tension</i>.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adakah penyelia mengadakan perbincangan sebelum pemerhatian?</li> <li>• Adakah penyelia mengadakan perbincangan selepas pemerhatian?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bincang, rasanya tak ada cuma dia bertanya. Kita ada kelas pukul berapa? Bila? Selepas itu dia lihat persediaan kita, <i>lesson plan</i>, kemudian baru dia masuk kelas. Macam tu saja.</li> <li>• Lepas tu dia bagi lah, tindakan susulannya. Dia ada borang, borang yang dia pantau kita tu. Lepas tu dia beritahu saya bahawa dia juga membuat catatan dalam buku rekod. ... secara lisan dan bertulislah.</li> </ul>
<p>5. Apakah pandangan cikgu tentang proses penyeliaan yang dijalankan?</p> <p>6. Adakah penyelia sering membantu cikgu dalam pengajaran dan pembelajaran?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapi cara yang macam mana kita kata bagus. Apa yang saya bimbang di sini, ABM (alat bantu mengajar) kita kurang. Kita ajar banyak topik, ABM tak cukup. Kalau ada bilik ABM senanglah sikit. Bahagian tu pasti lengkap. Selalu dalam penyeliaan dia tekan tentang ABM. Bukan tak mau guna tapi bahan tu tak ada, contohnya saya ajar geografi, peta-peta tu tak ada. Selalu yang saya dapat komen, tak tunjuk peta lah waktu mengajar. Kalau sekolah tu lengkaplah dengan bilik-bilik khas, bilik ABM, letak semua barang di situ, senang lak kita. Ini panitia simpan sendiri, cikgu simpan sendiri, tak semuanya ada. Kena riso bahan, kadang-kadang dia tak mai, kadang-kadang mesin tu tak jalan. Kena fotostat. Susah tu. Kalau ikut buku teks, saya pening tak tau nak ikut mana, sedangkan dalam carta gantt kita, kita dah susun elok. Bila guna dia jadi 'ceramok.' Saya susah hati. Ada kala dia main lompat saja, waktu kita bersedia, bersedia lah tapi kalau tak bersedia, main mengajar ikut sempat saja, takkan kita nak mula balik, ada pengenalan, ada pengembangan, ada penutup. Kita hari tu nak bercakap saja atau nak buat latihan saja. Sesi pengajaran kita tak lengkap. Tak adil lah.</li> <li>• Proses penyeliaan memang membantu khususnya meningkatkan motivasi diri. Bagai pahat dengan penukul, bila ketuk kita bergerak. Sebagai manusia, kita lalai juga,</li> </ul>

<p>7. Pada pandangan cikgu, bagaimanakah cara untuk meningkatkan kualiti penyeliaan?</p>	<p>jadi dengan adanya penyeliaan kita akan menjadi lebih baik dan mengikut kaedah yang betul. Bila ada orang lain yang mendorong, kita akan rasa lebih dihargai. Seronok rasanya bila segala penat lelah kita dihargai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kena ikut kaedah lah. Kalau nak tingkatan kualiti penyeliaan, perbincangan kena adalah, supaya rekod dia elok, rekod kitapun elok. Patutnya macam tulah, macam kita praktikal dulu, apa yang dia dapat pun cantik, apa yang kita dapatpun cantik. Tak boleh mengejut-ngejut macam tu. Lompat ikut suka kelas mana nak masuk.</li> </ul>
<p>8. Apakah perasaan cikgu sebagai seorang guru? Komitmen cikgu terhadap tugas dan sekolah?</p> <p>9. Apakah penyeliaan yang dijalankan di sekolah mempengaruhi komitmen cikgu terhadap sekolah?</p>	<p>Rasanya tak puas hati sangat lah, sebab saya tak bagi banyak kepada murid, maksudnya, masuk kelas tak bawa alat, abm banyak ke kelas dan Lepas tu kita ni buakannya ada pengetahuan sangat luas dalam bidang tu. Sebab... Contoh, bahasa. Bahasa ni bukan statik, bidang nya sangat luas, sangat dinamik. Kita pun kadang-kadang masih perlu rujuk kamus. Rasa macam masih 'dok' belajar dengan budak. Kalau nak kata puas hati tu.... (mengeluh)... orang kata nak hidup. Kita boleh tingkatan benda tu, kita boleh tingkatan pengetahuan kita. Seronok jadi cikgu ni, kadang, kalau kita tak bagi dari segi akademik, bentuk sahiahpun mendidik. Jadi kita kena ada komitmen.</p> <p>Kerja tetap kerja tak kira yang selia kita, apa yang dia kata. Biasalah manusia ni. Mengajar bukan tak mengajar tapi tak cukup lengkap. Budak-budakpun faham macam mana nak jawab soalan tapi prosedurnya tak lengkap.</p>
<p>10. Apakah penyeliaan yang dijalankan di sekolah mempengaruhi keyakinan cikgu dalam menjalankan tugas mengajar, iaitu dari segi keyakinan untuk</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, la. Penyeliaan memang membantu tapi bergantunglah pada orang, kadang tu cakupnya saja yang lebih, pada hal dia tak hebat manapun. Ada yang baik ada yang biasa saja..</li> </ul>

menyampaikan isi pelajaran, mengawal kelas dan sebagainya?	
11. Apakah terdapat faktor luaran yang mempengaruhi keupayaan murid belajar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibu bapa dengan pelajar tu sendiri banyak main peranan. Ibu bapa kata cikgu bagi kerja tak cukup. Bukannya, tak bagi kerja, Kita bagi pun tapi anak dia yang tak buat. Nak selesai masalah kita siapkan terus di sekolah, balik rumah dia boleh ulang kaji, membaca.</li> <li>• Ibu bapa, ada juga surat layang kata cikgu tak masuk kelas, dan macam-macam lagi. Memangpun, memang ada cikgu yang tak masuk kelas. Kita nak buat apa, memang jenis dia macam tu</li> </ul>
12. Apakah cikgu berpuas hati dengan persekitaran kerja? Keadaan tempat kerja dan rakan sejawat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setakat la macam ni, mana-mana pun saya cuba sesuaikan. Kita mesti sesuaikan di manapun kita pergi. Kawan-kawan bagus, dari segi tanggungjawab, senang nak membantu, pentadbiran pun bagus. Tak lah susah ataupun takut nak jumpa. Pengetuapun selalu ada, sebelum kita sampai, dia dah sampai dah. Dia suka round, bagus tu bagus lah tapi kita tension sikit. Kita lambat masuk kelas, bukan apa, kadang-kadang tu kita pi toilet, guru tingkatan banyak komitmen dia. Kadang-kadang kita sampai dia dah ada kat kelas kita dah. Kita jawablah dengan alasan yang benar. Saya pi pejabat tadi bayar yuran, macam macam lagi lah.. Saya mengajar 25 waktu.</li> </ul>



## LAMPIRAN E

### Persepsi Guru

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy Measure of Sampling	.868
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	3223.871
df	28
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
B1	.722	.613
B2	.773	.681
B3	.718	.755
B4	.466	.466
B5	.614	.636
B6	.576	.445
B7	.441	.367
B8	.610	.483

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## LAMPIRAN F

### Kualiti Penyeliaan

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.951
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	14781.030
df	276
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
C1	1.000	.685
C2	1.000	.685
C3	1.000	.649
C4	1.000	.443
C5	1.000	.523
C6	1.000	.730
C7	1.000	.789
C8	1.000	.796
D1	1.000	.648
D2	1.000	.698
D3	1.000	.619
D4	1.000	.691
D5	1.000	.859
D6	1.000	.867
D7	1.000	.838
D8	1.000	.732
E1	1.000	.680
E2	1.000	.718
E3	1.000	.774
E4	1.000	.785
E5	1.000	.747
E6	1.000	.756
E7	1.000	.744
E8	1.000	.784

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## LAMPIRAN G

### Komitmen Guru

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.899
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	3415.049
Sphericity df	28
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
F1	1.000	.755
F2	1.000	.701
F3	1.000	.779
F4	1.000	.505
F5	1.000	.672
F6	1.000	.759
F7	1.000	.542
F8	1.000	.324

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## LAMPIRAN H

### Efikasi Guru

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.915
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	3060.364
Sphericity df	28
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
G1	1.000	.577
G2	1.000	.722
G3	1.000	.666
G4	1.000	.701
G5	1.000	.701
G6	1.000	.745
G7	1.000	.680
G8	1.000	.222

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## LAMPIRAN I

### Pengaruh Luaran

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.713
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	510.535
Df	10
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
H1	1.000	.469
H2	1.000	.589
H3	1.000	.400
H4	1.000	.513
H5	1.000	.296

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## LAMPIRAN J

### Komitmen terhadap organisasi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.689
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	438.774
Sphericity df	6
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
11	1.000	.229
12	1.000	.678
13	1.000	.674
14	1.000	.481

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## LAMPIRAN K

### Kepuasan kerja

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.771
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1263.430
df	15
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
J1	1.000	.569
J2	1.000	.783
J3	1.000	.680
J4	1.000	.661
J5	1.000	.758
J6	1.000	.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## LAMPIRAN L

### Rakan sejawat

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.703
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1114.182
Sphericity df	3
Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
K1	1.000	.851
K2	1.000	.869
K3	1.000	.712

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## LAMPIRAN M

### Surat kebenaran EPRD



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA  
ARAS 1-4, BLOK E-8  
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E  
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN  
62604 PUTRAJAYA.

Telefon : 03-88846591  
Faks : 03-88846579

Ruj. Kami : KP(BPPDP)603/5/JLD.06(206)  
Tarikh : 21 Jun 2007

Rafisah Bt Osman  
14, Seberang Pekan Yan  
06900 Yan  
Kedah

Tuan/Puan,

**Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pelajaran Negeri Dan Bahagian-Bahagian Di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia**

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk :

**" Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran-Pembelajaran Dengan Komitmen Dan Efikasi Guru " diluluskan.**

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi dari Ketua Bahagian/Pengarah Pelajaran Negeri yang berkenaan.**

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya **mendapat kebenaran terlebih dahulu** daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,

*Naamah Binti Ishak*

**(DR. NA'IMAH BINTI ISHAK)**

Ketua Bendahara Pengarah  
Unit Penyelidikan Dasar  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan  
Kementerian Pelajaran Malaysia

*Surat kebenaran EPRD*

s.k

Pengarah  
Jabatan Pelajaran Negeri Kedah

Dr. Sarimah Shaik Abdullah  
Deputy Dean (Research & Post Graduate Studies)  
Faculty of Cognitive Science and Education  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah

## LAMPIRAN N

### Surat kebenaran JPN Kedah.



جَبَابِيْنٌ فَلَا جَبْرَ لِيْ وَكَذٰلِكَ دَرَأَ الْاَمْرَ قَبْلَ  
JABATAN PELAJARAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN  
KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM  
05604 ALOR STAR  
KEDAH DARUL AMAN

TELEFON - A.S. 04-7331311  
No. FAX - 04-7317242

### " KEDAH GEMILANG "

Kami : JPK(PPPS)03-12/9Jld.23( 89)  
Tarikh : 2 Julai 2007  
16 J' Akhir 1428

Rafishah bt Osman  
No. 14, Seberang Pekan Yan  
06900 Yan  
Kedah Darul Aman

Tuan/Puan,

#### Kebeneran Untuk Menjalankan Kajian di Sekolah Di Negeri Kedah Darul Aman

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian di Sekolah Menengah Kebangsaan di Negeri Kedah dengan tajuk ' Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran – Pembelajaran Dengan Komitmen Dan Efikasi Guru, " , *diluluskan*. Senarai sekolah dilampirkan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan/puan kemukakan ke Kementerian Pelajaran Malaysia.

3. Kebeneran ini adalah sah sehingga 31 Oktober 2007.

Sekian, terima kasih.

' BERKHIDMAT UNTUK NEGARA '  
' PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH TERBILANG '

Saya yang menurut perintah,

( HAJI CHE OMAR BIN ZAINAL )  
Ketua Penolong Pengarah  
Unit Perhubungan , Pendaftaran dan Pendidikan Swasta  
Sektor Pengurusan Sekolah,  
b.p. Pengarah Pelajaran Negeri Kedah Darul Aman.

s.k. Pengetua, Sekolah-sekolah yang berkenaan

..ins/ppps/kajian2007/058

## Lampiran O : Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987

Bahagian Sekolah,  
Kementerian Pendidikan  
Paras 5, Blok J Selatan  
Pusat Bandar Damansara  
50604 Kuala Lumpur

Telefon : 2556900

---

KP(BS)8591/Jld.II(77)

11 November 1987

Semua Pengarah Pendidikan Negeri

Y.B. Dato'/Tuan/Puan,

### SURAT PEKELILING IKHTISAS BIL. 3/1987:

#### Penyeliaan Pengajaran-Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah

Tugas dan fungsi Pengetua/Guru Besar sebagai pemimpin profesionalisme, pengurus dan pentadbir hari ini adalah berbagai-bagai. Sebagai pemimpin profesionalisme di sekolahnya, tanggungjawab utama seorang Pengetua/Guru Besar ialah untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum di sekolahnya. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti pengajaran-pembelajaran oleh guru-guru dan keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah memerlukan penyeliaan yang rapi dan sistematis dari pihak Pengetua/Guru Besar sekolah itu. Ini termasuklah penyeliaan pengajaran-pembelajaran terhadap guru di dalam kelas yang sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggungjawab Pengetua/Guru Besar. Oleh itu dan dengan tujuan mempertingkatkan keberkesanan proses pengajaran-pembelajaran di sekolah, Pengetua/Guru Besar hendaklah diperingatkan bahawa penyeliaan pengajaran-pembelajaran di dalam kelas adalah merupakan tugas yang amat penting.

2. Berikut adalah syor garis panduan bagi melaksanakan tugas penyeliaan di dalam kelas:

#### 2.1 Rasional

- 2.1.1 Pelaksanaan kurikulum adalah unsur TERAS fungsi institusi persekolahan. Dengan itu perhatian yang lebih hendaklah diberikan kepada penyeliaan pengajaran-pembelajaran.
- 2.1.2 Sebagai pemimpin profesionalisme di sekolah, Pengetua/Guru Besar adalah pelaksana utama kurikulum di sekolahnya. Oleh itu tugas penyeliaan pengajaran-pembelajaran adalah merupakan tugas terpenting yang perlu dititikberatkan.

- 2.1.3 Penyelesaian adalah satu aspek terpenting dalam pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Oleh itu penyelesaian tidak boleh dipisahkan dari peranan Pengetua/Guru Besar sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin profesionalisme di sekolahnya.

## 2.2 Tujuan

- 2.2.1 Mempertingkatkan daya profesionalisme Pengetua/Guru Besar dan guru-guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran-pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara.
- 2.2.2 Berkongsi pengetahuan dan pengalaman bagi meluaskan sumber maklumat kepada Pengetua/Guru Besar untuk memperbaiki proses pengajaran-pembelajaran di sekolahnya. Sumber maklumat ini juga boleh digunakan oleh Pengetua/Guru Besar sebagai asas untuk menilai seseorang guru bagi tujuan tertentu.
- 2.2.3 Memupuk, memelihara dan memperkukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara Pengetua/Guru Besar dengan guru, guru dengan guru dan antara guru dengan murid.
- 2.2.4 Membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif.

## 2.3 Bidang

- 2.3.1 Penyelesaian pengajaran-pembelajaran hendaklah ditumpukan kepada 2(dua) bidang:
- a. bidang organisasi dan
  - b. bidang pengajaran dan pembelajaran.

### Bidang Organisasi

Di antara ciri-ciri organisasi yang perlu diberi perhatian ialah:

- i. Iklim kelas:
  - organisasi kelas
  - kawalan murid
  - kommunikasi
  - motivasi
  - sikap murid
  - kebersihan dan perhiasan

- ii. Penyeliaan gerakerja
- iii. Penilaian prestasi
- iv. Profil murid
- v. Panitia matapelajaran

Kesemua ciri ini adalah merupakan petunjuk yang boleh membantu keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

#### **Bidang Pengajaran dan Pembelajaran**

Di antara ciri-ciri yang perlu diperhatikan ialah:

- i. Rancangan pengajaran:  
Objektif  
Isi kandungan
- ii. Persediaan alat/bahan pengajaran dan penggunaannya.
- iii. Penyampaian isi pelajaran.
- iv. Teknik bersoaljawab.
- v. Interaksi guru murid.
- vi. Penggunaan masa.

#### **2.4 Prinsip Pelaksanaan**

- 2.4.1 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di kelas hendaklah dijalankan oleh Pengetua/Guru Besar ke atas semua guru.
- 2.4.2 Rekod penyeliaan pengajaran-pembelajaran di kelas hendaklah dicatat dengan ringkas dan tepat.
- 2.4.3 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran hendaklah dirancang dengan seimbang dari segi masa, matapelajaran, tingkatan/tahun dan guru.
- 2.4.4 Tugas penyeliaan ini boleh dijalankan dengan bantuan Penolong Kanan dan Penyelia Petang. Walau bagaimanapun tanggungjawab sepenuhnya terletak di tangan Pengetua/Guru Besar.
- 2.4.5 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di kelas hendaklah dijalankan secara sistematis dan berlandaskan hubungan profesionalisme dengan guru-guru dan bukan untuk mencari kesalahan. Dalam usaha mempertingkatkan prestasi pengajaran-pembelajaran di kelas, Pengetua/Guru Besar perlu mendapat maklumat yang tertentu. Maklumat-maklumat itu dapat digunakan oleh Pengetua/Guru Besar sebagai asas perbincangan dengan guru-guru.

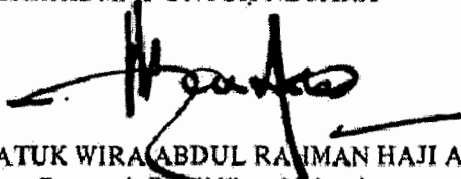
- 3. Surat Pekeliling ini adalah untuk mengingatkan kembali mengenai peri mustahaknya tugas-tugas penyeliaan pengajaran-pembelajaran sebagai salah satu tugas dan tanggungjawab

Pengetua/Guru Besar. Ia tidak sekali-kali menafikan pentingnya tugas-tugas dan tanggungjawab kepimpinan dan penyeliaan seorang Pengetua/Guru Besar dalam lain-lain aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah. Oleh itu Pengetua/Guru Besar perlu diingatkan mengenai peri pentingnya melaksanakan tugas-tugas secara yang seimbang agar pelaksanaan suatu tugas tidak akan menyebabkan tugas-tugas lain tidak diberi perhatian sewajarnya.

4. Harap maklumkan kandungan Surat Pekeliling Bil. 3/1987 ini kepada semua sekolah di negeri Y.B. Dato'/Tuan/Puan.

Sekian.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"



(DATUK WIRA) ABDUL RAHMAN HAJI ARSHAD  
Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia

s.k.

1. Setiausaha Sulit kepada Y.B. Menteri Pendidikan Malaysia.
2. Setiausaha Sulit kepada Y.B. Dr. Leo Michael Toyad Timbalan Menteri Pendidikan.
3. Setiausaha Sulit kepada Y.B. Encik Woon See Chin, Timbalan Menteri Pendidikan.
4. Ketua Setiausaha Kementerian Pendidikan.
5. Ketua Pengarah Pendidikan Kementerian Pendidikan.
6. Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I Kementerian Pendidikan
7. Timbalan Ketua Setiausaha I Kementerian Pendidikan.
8. Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II Kementerian Pendidikan.
9. Timbalan Ketua Setiausaha II Kementerian Pendidikan.
10. Ketua-Ketua Bahagian Kementerian Pendidikan.
11. Ketua Jemaah Nazir Kementerian Pendidikan.
12. Pegawai Perhubungan Awam Kementerian Pendidikan.

## Lampiran P: Instrumen Pencerapan

### INSTRUMEN PENCERAPAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN

Bil. \_\_\_\_\_

#### BAHAGIAN A : MAKLUMAT INSTITUSI

1. Nama Institusi \_\_\_\_\_  
2. Kod Institusi \_\_\_\_\_ 3. Sesi \_\_\_\_\_

#### BAHAGIAN B : MAKLUMAT GURU

1. Nama Guru \_\_\_\_\_  
2. No. Kod Pengenalan \_\_\_\_\_ 3. Jantina \_\_\_\_\_  
4. Jawatan \_\_\_\_\_ 5. Keturunan \_\_\_\_\_ 6. Agama \_\_\_\_\_  
7. Akademik Tertinggi \_\_\_\_\_ 8. Kelayakan Ikhlas \_\_\_\_\_  
9. Pengalaman Mengajar MP ini \_\_\_\_\_ Tahun  
10. Opsyen Utama \_\_\_\_\_ (Guru Tertinggi Sahaja)

#### BAHAGIAN C : PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN

1. Tarikh Penilaian P & P \_\_\_\_\_ 2. Kelas \_\_\_\_\_  
3. Mata Pelajaran Dipantau \_\_\_\_\_  
4. Pelaksanaan Pengajaran dan Pembelajaran

BIL	ASPEK/ITEM KRITIKAL	SKOR		PERATUS SKOR
		PENUH	DIBERI	
01	Rancangan Pelajaran Tahunan	08		
02	Rancangan Pelajaran Harian	16		
03	Set Induksi	08		
04	Penyampaian/Pertembungan P & P	64		
05	Teknik Penyediaan Guru	36		
06	Penglibatan Murid	36		
07	Peneguhan	12		
08	Latihan dan Tugasan	16		
09	Pemeriksaan Latihan/Tugasan Murid	20		
10	Penutupan	08		
11	Hasil Kerja Murid	24		
12	Pengurusan Kelas	20		
13	Penawakan & Penampilan Guru	28		
JUMLAH SKOR		296		

Peratus Skor \_\_\_\_\_

#### KOD DAN PANDUAN

KOD	SESI	KOD	JANTINA
01	Pagi	01	Lelaki
02	Petang	02	Perempuan

KOD	JAWATAN
01	Pengetua/Guru Besar
02	Guru Penolong Kanan
03	Guru Cemerlang
04	Guru Kanan Mata Pelajaran
05	Guru Panitia Mata Pelajaran
06	Guru Pendidikan/Pemulihan Khas
07	Guru Mata Pelajaran

KOD	KETURUNAN	KOD	AGAMA
01	Melayu	01	Islam
02	Bumiputera	02	Kristian
03	Cina	03	Budha
04	India	04	Sikh
05	Lain-lain	05	Hindu
		06	Lain-lain

#### KELAYAKAN

KOD	TERTINGGI	KOD	IKHTISAS
01	SPM/MCE/SC	01	Sijil Perguruan
02	STPM/HSC/STAM	02	Diploma Perguruan
03	Diploma Pendidikan	03	Diploma Pendidikan
04	Sarjana Muda	04	KPLI
05	Sarjana Muda Dengan Pendidikan		
06	Sarjana		
07	Ph.D (Doktor Falsafah)		

#### PRESTASI P & P

JULAT % SKOR	TAHAP
0 - 24	Lemah
25 - 34	
35 - 49	
50 - 69	Sederhana
70 - 79	Harapan
80 - 89	Cemerlang
90 - 100	Gemilang

Prestasi P & P \_\_\_\_\_

Calatan/Ulasan :

Tandatangan Pencerap \_\_\_\_\_

Nama Pencerap \_\_\_\_\_

Jawatan Pencerap \_\_\_\_\_

Tarikh :

Cop Rasmi Pencerap :



# Lampiran Q: Instrumen Rujukan

## INSTRUMEN RUJUKAN

NO. ASPEK	ASPEK	NO. ITEM	ITEM	SKOR SEKOLAH					
				0	1	2	3	4	PU
1	Rancangan Pelajaran Tahunan	(a)	Guru menyediakan Rancangan Pelajaran Tahunan :						
		i	berdasarkan sukatan pelajaran dan huraian sukatan pelajaran terkini						
		ii	merangkumi sepanjang tahun persekolahan semasa						
			<b>Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 1</b>						
2	Rancangan Pelajaran Harian	(a)	Guru menyediakan Rancangan Pelajaran Harian dengan :						
		i	mengambil kira tahap kebolehan dan keupayaan murid						
		(b)	Guru menyediakan Rancangan Pelajaran Harian yang mengandungi sekurang-kurangnya :						
		i	objektif atau hasil pembelajaran ( dinyatakan dalam bentuk perlakuan, boleh diukur serta merangkumi pengetahuan dan kemahiran yang perlu dikuasai						
		ii	aktiviti ( cara bagaimana hendak mencapai objektif, bersesuaian dengan keupayaan murid dan peruntukan masa )						
		iii	penilaian sendiri secara bertulis ( terhadap pencapaian objektif pengajaran dan pembelajaran untuk mengenal pasti kelemahan dan kekuatan murid serta merancang dan melakukan penambahbaikan )						
			<b>Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 2</b>						
3	Set Induksi	(a)	Guru melaksanakan set induksi yang :						
		i	menarik perhatian dan merangsang minat murid						
		ii	menjurus ke arah kesediaan minda murid ( seperti dikaitkan dengan pelajaran lepas, isu semasa dan persekitaran )						
			<b>Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 3</b>						
4	Penyampaian / Perkembangan Pelajaran	(a)	Guru menyampaikan pengajaran dengan :						
		i	mengamalkan pendekatan berasaskan prinsip pengajaran asas ( daripada mudah kepada kompleks, daripada konkrit kepada abstrak )						
		ii	menghubungkan pengajaran dengan kehidupan harian murid						
		iii	menggunakan bahasa ( laras dan istilah ) yang tepat						
		iv	menjalankan aktiviti yang memperlihatkan pemeringkatan dan perkembangan pengajaran						
		v	menggunakan masa dengan optimum						
		vi	menggunakan bahan pengajaran dan pembelajaran yang relevan dan sesuai						
		vii	menggunakan bahan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan						
		viii	menggunakan pendekatan dan kaedah berpusatkan murid						
		ix	melaksanakan aktiviti mengikut tahap kebolehan murid						
		x	melaksanakan aktiviti yang mengambil kira pelbagai kecerdasan ( verbal-linguistik, muzik, logik-matematik, interpersonal, intra-personal, visual-ruang, kinestetik, naturalis )						
		xi	melaksanakan aktiviti yang melibatkan pelbagai idea						
		xii	menggalakkan murid memperoleh pengetahuan dan kemahiran secara berdikari tanpa bergantung kepada guru						
		xiii	menerapkan kemahiran berfikir						
		xiv	melaksanakan pendekatan integrasi merentas kurikulum ( bahasa, alam sekitar, sains dan teknologi, nilai murni, patriotisme, perpaduan, jati diri, kesihatan, kekeluargaan )						
		xv	fleksibel mengikut situasi						
		xvi	penilaian berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran ( lisan / penulisan / pemerhatian )						
			<b>Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 4</b>						
5	Teknik Penyoalan Guru	(a)	Guru menyoal murid dengan :						
		i	mengemukakan soalan mengikut pelbagai aras kognitif ( contohnya berdasarkan Taksonomi Bloom )						
		ii	menyusun aras soalan dari mudah ke sukar						
		iii	mengemukakan soalan bertumpu dan bercapah						
		xi	mengemukakan soalan yang jelas maksudnya dan boleh difahami						
		v	menyebarkan soalan ke seluruh kelas						
		vi	memberi masa untuk murid berfikir						
			menerima maklum balas daripada murid						

NO. ASPEK	ASPEK	NO. ITEM	ITEM	SKOR SEKOLAH					
				0	1	2	3	4	PURATA
6	Penglibatan Murid	(a)	Murid mengikut pengajaran dan pembelajaran dengan :						
		i	membawa peralatan atau bahan yang diperlukan (jika berkenaan)						
		ii	membuat persediaan awal						
		iii	membuat catatan daripada pengajaran guru (jika berkenaan)						
		iv	mengemukakan soalan atau pendapat secara spontan						
		v	membuat rujukan spontan (jika berkenaan)						
		vi	menjalankan aktiviti yang dirancang oleh guru						
		vii	berinteraksi secara aktif dengan guru, murid lain, dan bahan						
		viii	memberi respon yang sesuai terhadap soalan dan latihan						
		ix	menunjukkan kemahiran melaksanakan gerak kerja kumpulan (jika berkenaan)						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 6									
7	Peneguhan	(a)	Guru memberi peneguhan terhadap pembelajaran murid dengan :						
		i	memberi pujian secara lisan atau isyarat bukan lisan kepada perlakuan yang baik						
		ii	mempelbagaikan perkataan, ungkapan atau isyarat peneguhan bersesuaian dengan murid						
		iii	memberi teguran yang bersesuaian terhadap perlakuan negatif murid						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 7									
8	Latihan dan Tugas	(a)	Guru memberikan latihan atau tugas : termisuk projek, kerja rumah kepada murid dengan :						
		i	mengikut keupayaan dan kebolehan murid						
		ii	mempelbagaikan jenisnya						
		iii	tugas berkaitan dengan tajuk yang dipelajari						
		iv	menekankan prosedur dan arahan dalam membuat tugas						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 8									
9	Pemeriksaan Latihan dan Tugas Murid	(a)	Guru memeriksa latihan dan tugas dengan :						
		i	menunjukkan kesilapan murid						
		ii	memeriksa dalam tempoh dan kekerapan yang munasabah						
		iii	memberi usaha yang membina						
		iv	memberi penghargaan kepada hasil kerja yang baik						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 9									
10	Penutupan	(a)	Guru mengakhiri pengajaran dengan :						
		i	membuat penutupan kognitif ( rumusan dijalankan sama ada oleh guru / murid atau membuat penilaian secara lisan / tulisan )						
		ii	membuat penutupan sosial ( kenyataan yang mententeramkan emosi murid dan persediaan untuk pelajaran akan datang )						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 10									
11	Hasil Kerja Murid	(a)	Murid melaksanakan latihan atau tugas dengan :						
		i	lengkap						
		ii	kemas dan bersih						
		iii	menepati masa						
		iv	menepati format dan prosedur latihan dan tugas						
		v	membuat latihan dengan betul						
		vi	membuat pembetulan bagi latihan yang salah						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 11									
12	Pengurusan Kelas	(a)	Guru menguruskan kelas dengan :						
		i	memastikan wujud suasana yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran ( contohnya bilik darjah selamat, bersih, ceria, kemas dan susunan perabot sesuai dengan aktiviti )						
		ii	memastikan kehadiran murid untuk belajar						
		iii	memastikan kesediaan murid untuk belajar						
		iv	mewujud dan memanfaatkan sudut mata pelajaran						
		v	memastikan peraturan kelas dipatuhi						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 12									
13	Perwatakan Guru	(a)	Guru mempromosikan kepada suasana pembelajaran yang kondusif dengan :						
		i	berpakaian sesuai, kemas dan bersih, mematuhi arahan dan surat pekeliling						
		ii	bersifat mesra, mudah didekati dan sedia membantu						
		iii	mengenali semua murid dan prihatin terhadap keperluan mereka						
		iv	berinteraksi secara sopan						
		v	menggunakan nada suara yang sesuai						
		vi	mewujudkan suasana riang yang merangsang pembelajaran						
Jumlah Frekuensi dan Purata Aspek 13									
Jumlah Frekuensi dan Purata Elemen Pengajaran dan Pembelajaran				0	1	2	3	4	PURATA

# Lampiran R: Contoh Jadual Pencerapan

## PEMANTAUAN KURIKULUM BERKUALITI JADUAL PENCERAPAN GURU 2009

BIL	NAMA GURU	JAWATAN	PENGAL 1					PENGAL 2				Catatan
			Feb	Mac	Apr	Mei	Jun	Jul	Ogs	Sept		
1		PENGETUA										
2	ISMAL B. AHMAD	PENOLONG KANAN	Pengetua				Pengetua					
3	MAZNAH BT WADIN	PK HEM		Pengetua					Pengetua			
4	AHMAD SOBRI BIN MD ISA	PK KO KURIKULUM			Pengetua							
5	AHMAD ZAMRI B. DIN	GKM KEMANUSIAAN		PK		Pengetua	PK KK				PK HEM	
6	HANISAH BT SHAARI	GKM SAINS MATEMATIK	Pengetua		PK		PK HEM				PK KK	
7	NORZLINA BT LONG	GKM TEKNIK VOKASIONAL		Pengetua		PK	PK KK				PK HEM	
8	SAID B HUSSIN	GKM BAHASA	PK		Pengetua		PK HEM			PK KK		
9	AHMAD JALALUDIN B. ALI			GKM PI		Pengetua	PK KK			PK		
10	ATIAH BT. ROFIE		PK		GKM PI	GKM B	GKM K	GKM PI	PK HEM			
11	AZUNA BT. ABDULLAH		GKM TV	PK		GKM TV	GKM SM			PK KK	GKM TV	
12	CHE HAFSAH BINTI OTHMAN		GKM B		PK	GKM SM	GKM TV	GKM B	GKM K			
13	CHE NORLIA BINTI MAT			GKM K	GKM B	PK	GKM B			GKM SM	Pengetua	
14	FAKIROH BT. ISMAIL		PK HEM		GKM PI	GKM PI	GKM PI			GKM TV	PK	
15	GHOZALI B. SALEH			PK HEM	GKM SM	GKM SM		Pengetua	GKM B	GKM SM		
16	HALIFAH BT JAMIN		GKM SM	GKM SM	PK HEM		GKM SM	PK	GKM PI			
17	HALIM B. BAKAR		GKM TV	GKM TV	GKM TV	PK HEM	GKM TV	PK HEM			Pengetua	
18	HALIM BIN SAAD		PK KK		GKM K	GKM B	GKM K	PK KK			PK	
19	HALIZA BT. MD ZAIN			PK KK	GKM B	GKM K	GKM B	GKM K			PK HEM	
20	ILHAM BINTI HJ. HASAN		GKM PI		PK KK	GKM PI		GKM SM	GKM PI	PK KK		
21	KU ADNAN BIN KU AZIZ		GKM SM	GKM K		PK KK		GKM TV	GKM SM	GKM K		
22	KU ZAIMAH BINTI CHE ALI		Pengetua		GKM B	GKM B	Pengetua	GKM B			GKM SM	
23	LUBNA BT OTHMAN@SEMAN		GKM B	Pengetua		GKM B	GKM B	GKM PI			GKM TV	
24	MASHITAH BINTI ABDUL WAHAB		GKM B	GKM K	Pengetua		GKM K		Pengetua	GKM B		
25	MOHAMAD KAMAL BIN HASHIM			PK		Pengetua			PK	GKM PI		
26	MOHD RIDZUAN B. JAAFAR		PK		GKM PI	GKM B	Pengetua		PK HEM	GKM PI		
27	MOHD ROSLI BIN SALLEH		GKM B	PK		GKM PI	PK	GKM B	PK KK			
28	NAJIHAH BT. MOKHTAR		GKM B		PK	GKM PI	PK HEM	GKM B	GKM K			